

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta

# **Psychologie v obchodní činnosti firmy**

**Božena Buchtová  
Viktor Kulhavý**

**Brno 2006**

Lektoroval:  
doc. Ing. et Ing. Miroslav Nováček

© Božena Buchtová, Viktor Kulhavý, 2006  
ISBN 80-210-4061-0

## **Obsah**

**Úvod.....**

**5**

**1. Strategie a taktika obchodního jednání..... 6**

1.1	Předpoklady úspěšného obchodního jednání.....	6
1.2	Fáze obchodního jednání .....	8
1.2.1	Příprava na jednání .....	8
1.2.2	Zahájení jednání .....	12
1.2.3	Prezentace obchodní nabídky .....	13
1.2.4	Protizahájení partnera .....	14
1.2.5	Vyjednávání.....	14
1.2.6	Závěr obchodního jednání .....	32
1.3	Psychologie osobního prodeje.....	41
1.3.1	Typologie zákazníků .....	41
1.3.2	Fáze osobního prodeje.....	45
1.4	Umění uzavřít obchod .....	47

**2. Komunikační dovednosti..... 55**

2.1	Řeč těla jako prostředek komunikace .....	55
2.2	Aktivní naslouchání.....	74
2.3	Technika kladení otázek .....	76
2.4	Technika telefonování .....	78

**3. Jednání s obchodními partnery ..... 82**

3.1	Etiketa společenských kontaktů .....	82
3.2	Osobní image muže a ženy .....	87

**4. Kulturně podmíněné rozdíly v obchodním styku ..... 93**

4.1	Evropské země .....	94
4.2	Japonsko .....	97
4.3	Spojené státy .....	98
4.4	Arabské země .....	98

# Stručná anotace

## ***Kapitola 1***

### **Strategie a taktika obchodního jednání**

První kapitola uvádí čtenáře do problematiky obchodního jednání. Obchodník musí být nejen dobrým vyjednávačem, ale také obratným stratégem. Text se proto zaměřuje na jednotlivé fáze obchodního jednání a zároveň také dává doporučení, jak při jednání postupovat a před jakými nepřátelskými taktikami se mít na pozoru. První kapitola je zakončena přehledem typologií zákazníků a uvádí zkušenosti úspěšných obchodníků.

## ***Kapitola 2***

### **Komunikační dovednosti**

Obchodní zástupci si uvědomují, že jejich komunikační dovednosti jsou klíčem k úspěchu a k dosažení dohody s protistranou. Druhá kapitola poskytuje přehled verbálních i neverbálních technik, které usnadní dosažení dohody výhodné pro obě strany. Závěr kapitoly je věnován fenoménu mobilní komunikace, který přináší řadu výhod, ale současně se může stát narušitelem našeho soukromí.

## ***Kapitola 3***

### **Jednání s obchodními partnery**

Každý obchodník reprezentuje před zákazníkem nejen sám sebe, ale rovněž firmu, pro kterou pracuje. Znalost společenských norem a péče o sebe jsou proto důležitou součástí obchodního know-how. Mnohdy je první dojem tím, co se obchodním partnerům vryje do paměti - a právě na jeho základě budou probíhat i další jednání. Třetí kapitola obsahuje základní pravidla etikety a několik doporučení pro zlepšení vašeho image.

## ***Kapitola 4***

### **Kulturně podmíněné rozdíly v obchodním styku**

Dnešní globalizovaný svět nabízí stále více obchodních příležitostí za hranicemi našeho státu. Čtvrtá kapitola pojednává o kulturních zvláštnostech, které by nás při vyjednávání v zahraničí mohly překvapit a přispět k nezdaru jednání. Pokud však budete dobře připraveni, může být zahraniční partner naopak příjemně překvapen vašimi znalostmi a dobrou přípravou na jednání.

# Úvod

Studijní text „Psychologie v obchodní činnosti firmy“ je určen studentům denního a distančního studia kurzu „Psychologie v obchodní činnosti firmy“ na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Text je tematicky členěn do čtyř kapitol: I. Strategie a taktika obchodního jednání, II. Komunikační dovednosti, III. Jednání s obchodními partnery, IV. Kulturně podmíněné rozdíly v obchodním styku.

V úvodní kapitole pojednáváme o předpokladech úspěšného obchodního jednání s důrazem na úroveň sebejistoty a umění pracovat s časem a informacemi. V další části vymezujeme fáze kultivovaného obchodního jednání. Podrobněji analyzujeme přípravu na jednání, prezentaci obchodní nabídky a proces vyjednávání. Pro inspiraci uvádíme strategii principiálního vyjednávání, rozpracovanou na Harvardově univerzitě. Samostatně pojednání věnujeme psychologii osobního prodeje, při němž je navázán bezprostřední vztah mezi zákazníkem a prodávajícím. V závěrečné části úvodní kapitoly shrnujeme pravidla umění uzavřít obchod.

Ve druhé kapitole se zabýváme komunikačními dovednostmi, které jsou nezbytnou výbavou dobrého obchodního zástupce, vyjednavče. Zaměřujeme se na řeč těla jako prostředek komunikace, na umění aktivního naslouchání, na techniku kladení otázek a na techniku telefonování.

Pro jednání s obchodními partnery je důležitá znalost etikety společenských kontaktů, jejíž pravidla uvádíme ve třetí kapitole. Samostatnou část zde věnujeme osobnímu image muže a ženy v obchodním styku.

Ve čtvrté kapitole pojednáváme o zvláštích společenských konvencí ve vybraných územích, které jsou důležité pro obchodní činnost.

Každá kapitola v textu je doplněna doporučenou literaturou k samostatnému studiu. Učební text „Psychologie v obchodní činnosti firmy“ může být sice studován samostatně, ale koncipován je tak, aby navazoval na výklad vyučujícího a vytvářel podklad pro aktivní formu výuky v seminářích.

Autoři děkují panu Karlu Soukalovi za ilustrativní doprovod skript.

autoři

červen 2006

# 1. Strategie a taktika obchodního jednání

## 1.1 Předpoklady úspěšného obchodního jednání

Každé obchodní jednání je procesem strategií a taktik. Způsob, **jak** jednáme (souhrn našich dovedností), je stejně důležitý jako to, **o čem** jednáme (vlastní obchodní transakce). Z technického hlediska je možné probíhající obchodní transakci rozdělit na **úvodní stadium** - tzv. **prodejní fázi** a vlastní **jednání**. Prodejní fáze by měla být použita:

- k navázání vztahů;
- k vytvoření důvěry;
- k získání kompletních informací o druhé straně;
- k seznámení se s jejími hmotnými i nehmotnými potřebami;
- k porozumění jejímu rozhodovacímu procesu;
- k přípravě a stanovení vlastních podmínek;
- k získání plné podpory ze strany své firmy.

I když jsou projednávání a jednání součástí téhož kontinua, mají odlišná poslání. Zatímco **prodávání je proces, ve kterém jde o pochopení potřeb druhé strany** a o zjištění, zda bude možné uzavřít obchod, **vyjednávání je procesem vypracování podmínek**. Obchodní transakce se přesouvá z fáze prodávání do fáze jednání v závislosti na tom, jaká se ukazuje možná dohoda týkající se ceny a dalších podmínek. Důležité je vědět, kde se právě nacházíme, abychom nezhájili jednání předčasně.

Pro úspěšnost při obchodním jednání jsou důležité: **úroveň sebejistoty a umění (dovednost) pracovat s časem a informacemi**.

### Úroveň sebejistoty

Jak o sobě smýšlíme, tedy jakou máme úroveň sebeúcty, vyzařujeme i na povrch a vysíláme k ostatním lidem. Je ovlivněna našimi životními zkušenostmi, soužitím s blízkými lidmi v rodinném i pracovním životě, našimi úspěchy i neúspěchy a částečně je dána i geneticky.

Pocit sebedůvěry vyžadovaný v obchodní praxi lze posilovat získanými znalostmi a zkušenostmi, dobrou znalostí své firmy a ztotožněním se s jejími zájmy a cíli, pozitivně budovanými vztahy se zákazníky, dokonalou připraveností na každou obchodní transakci, získáním důvěry u firmy, vymezením svých pravomocí a také svojí odvahou nést riziko a odstoupit od obchodu.

V konkurenčním prostředí je třeba také **zvažovat silné stránky protistrany**, s níž jednáme, a nenechat se jimi ovlivnit. Svoji pozici je možné posílit perfektní přípravou, podrobnou znalostí potřeb protistrany a také pevným přesvědčením o hodnotě vlastní nabídky.

V seminářích zaměřených na rozvoj obchodních dovedností jsme opakovaně zjistili, že sebejistota a výše sebevědomí obchodních zástupců jsou ovlivněny také tím, zda jsou tito lidé v roli zákazníka, či v roli prodejce. Pokud automaticky připustíme, že role „prodávajícího“ je nevýhodná, že zákazník je všemocný, že jsme na něm závislí, oslabíme svoji vlastní pozici, a staneme se tak méně sebejistými a sebevědomými. Tento postoj ovlivňující schopnost prodejců jednat je možné změnit přesvědčením, že o nabízený produkt či službu má

protistrana zájem, že kvalitní nabídka odpovídá potřebám partnera a že jsme připraveni vyjednávat.

## Umění pracovat s časem

**Umění pracovat s časem** při obchodním jednání se zdokonaluje se zkušenostmi. Časový prostor je možné rozdělit na **fázi úvodní (prodejní)**, kdy probíhá příprava na jednání, a na **fázi jednání**.

**V přípravné fázi** se shromažďují informace a podklady, které jsou potřebné k dosažení cíle při jednání. Týkají se jak již známých informací, tak i informací, které budou při vlastním jednání pozorně sstřeženy. **Rozsah informací by měl zahrnovat vše, co potřebujeme ke konstruktivnímu jednání.**

Důležitou součástí obchodního jednání je čas, který potřebujeme k přemýšlení o právě vzneseném požadavku, námitce, ústupku ap. To, co se nám zdá na počátku jednání nepřijatelné, se může později ukázat schůdným k přijetí.

Se zkušenostmi se zdokonaluje také umění **správného načasování okamžiku, kdy co udělat**. Určuje nám, kdy naslouchat a soustředit se na přijímání informací, kdy projednat nejzávažnější otázky, kdy se soustředit na oblasti shody mezi oběma stranami, kdy a jak se k něčemu zavázat, kdy vznést námitky, kdy si dát přestávku, kdy pozvat třetí stranu, kdy mluvit a kdy mlčet.

### Mezi důležité prvky načasování patří:

Shromažďování informací	– soustředíme do úvodní, prodejní fáze.
Projednání obtížných otázek	– necháváme na pozdější dobu, až po vytvoření vzájemné důvěry obou stran.
Nejdůležitější ústupky protistrany	– očekáváme je až v závěru jednání. K tomu směřujeme i svoji taktiku - být trpěliví a velký ústupek načasovat také do této doby.
Potřebný čas k argumentaci	– umožníme protistraně i své straně čas k reakci na vznesené argumenty.
Nedostatek informací	– riskujeme, je-li pro jednání vymezen krátký časový úsek.
Velký časový tlak	– jsme vždy v nevýhodě, jednáme-li pod časovým tlakem.
Konečné termíny	– uvědomujeme si, že vždy lze jednat o konečných termínech.

## Umění pracovat s informacemi

Dovednost pracovat s informacemi je třetí důležitou součástí umění, jak správně vést obchodní jednání. Informace by měly zahrnovat důkladnou analýzu protistrany, jejích potřeb, jejího procesu rozhodování, časových možností a očekávaných variant a alternativ. V úvahu je třeba vzít i minulé zkušenosti s obchodním partnerem. Větší zranitelnost při jednání může způsobit nejen nedostatek informací, ale také jejich nepravdivost. Ověřování faktů a kontrola informací mohou pomoci zlepšit jednací pozici a snížit překvapení.

### Otázky a úkoly:

1. *Popište zaměření prodejní fáze v obchodní transakci.*
2. *Jaké jsou předpoklady úspěšného obchodního jednání?*

## 1.2 Fáze obchodního jednání

Jednotlivé fáze obchodního jednání je možné vymezit následovně:

- **příprava na jednání;**
- **zahájení jednání;**
- **prezentace obchodní nabídky;**
- **protizahájení partnera;**
- **vyjednávání;**
- **závěr obchodního jednání.**

### 1.2.1 Příprava na jednání

Setkání obchodních partnerů může mít rozdílný charakter, odpovídající rozsahu již navázané spolupráce. Může jít pouze o počáteční informativní setkání či koordinační schůzku, o poradě k řešení problémů a konečně i o jednání s cílem uzavřít obchodní transakci.

Příprava na obchodní jednání zahrnuje:

#### a) Technicko–organizační stránku obchodního jednání

Jedná se především o volbu místa, kde jednání bude probíhat, dále o dobu jeho konání a předpokládané trvání, zajištění parity počtu jednajících osob i jejich funkčního postavení ve firmě a také o výběr vhodného občerstvení.

#### Místo jednání

Obchodní jednání může probíhat buď **v domácím prostředí** jedné z jednajících stran, nebo na **neutrální půdě**. Volba variant místa jednání má své výhody i nevýhody. Jednáme-li na **domácí půdě**, máme možnost ovlivnit více scénář jednání, přizvat si své odborníky, mít k okamžité dispozici firemní materiály, můžeme využívat technické zařízení i pracovníky sekretariátu. Pokud jednáme na **půdě obchodního partnera**, můžeme získat důležité informace o organizační kultuře ve firmě. Můžeme pozorovat technické vybavení a estetickou úroveň firemního prostředí, styl a úroveň jednání lidí, chování k zákazníkům, vztahy mezi vedoucím firmy a spolupracovníky, profesionalitu sekretariátu atd.

Probíhá-li obchodní jednání na **neutrální půdě** (hotel, klub, v jiné firmě), je více příležitostí pro partnerské rozhovory mimo oficiální jednání. Obě strany mají stejné podmínky a jednání je pro ně stejně nákladné z hlediska pobytu. Iniciátor jednání bývá v tomto případě obvykle hostitelem.



## Doba jednání

K dohodě o zahájení jednání mezi oběma stranami by mělo dojít až po přípravě všech potřebných informací. V úvodu jednání je třeba mít připravený návrh časového odhadu jeho trvání. Stanovení této doby má význam jednak pro rozplánování jednotlivých částí jednání včetně jeho neformální části, jednak jako obrana proti manévrování s časem, používanému v rámci nátlakových taktik partnera.

## Jednající osoby

Při přípravě jednání je třeba určit, **kdo** se za firmu bude jednání účastnit, dále **počet jednajících osob** a jejich **funkční a odbornou úroveň**. Důležité je rozdělení **kompetencí**, podle něhož jsou vybráni pracovníci pověřeni pouze vyjednáváním, dále pracovníci, kteří rozhodují o uzavření obchodu, a pracovníci, kteří mohou jednání ovlivnit svojí znalostí dílčích specifických otázek. Při obchodních jednáních je vhodné zachovávat pravidlo parity, podle něhož se jednání účastní stejný počet osob na obou stranách. Specifickou úlohu při jednání - zvláště je-li uzavíráno smlouvou - mají právní poradci.

## Jednací jazyk

Důležitou součástí přípravy na obchodní jednání je dohoda o jednacím jazyku. Jeho stanovení by mělo být, pokud je to možné, stejně výhodné pro obě strany. Závažnou roli při jednání s obchodními partnery některých zemí sehrává dobrý vlastní tlumočnick.

Uvedené skutečnosti technicko–organizační stránky obchodního jednání sice nemají přímý psychologický charakter, ale významným způsobem se podílí na celkové atmosféře obchodního jednání a na jeho úspěšném průběhu pro obě partnerské strany.

## b) Cíl jednání

**Stanovení základního cíle jednání je nejdůležitější částí přípravné fáze.** Současně je vhodné připravit si **alternativní cíle**, protože jednání se může vyvíjet variantně. Se stanovením cíle souvisí i určení **hranice minima**, tzn. spodní hranice, pod kterou již nelze jít a jejímž překročením bychom utrpěli ztrátu. Může se týkat prodejní ceny, doby a množství dodání produktu, prodejního obrátu apod. Zvolení minimální hranice nám dává také prostor pro kompromis v obchodním jednání.

## Prostředky k dosažení cíle

Závažnou a časově náročnou částí přípravy na jednání je **stanovení prostředků** k dosažení našeho cíle. Přitom bychom měli znát i odhad cílů a záměrů partnerské strany. Vyjednávání vyžaduje **přípravu argumentů**, které budou výčetem **výhod**, jež můžeme nabídnout, a podporou našich stanovisek. Současně je užitečné připravit si i seznam našich **slabých stránek**, být si vědomi i nedostatků a nachystat si protiargumenty. Důležitá je i **příprava námitek** na možné argumenty partnera a **prostředků (technik) ke zdolávání námitek** protistrany vůči našim argumentům.

Kultivované obchodní jednání vyžaduje i **přípravu v rozhodování o ústupcích**. Nevyplácí se používat ústupků samoučelně, ale pouze tehdy, získáme-li rovnocennou výhodu. Také hodnota ústupků může být rozdílná pro obě strany a taktické zacházení s nimi umožňuje korigovat směr a cíl jednání.

## c) Získání informací

Před zahájením obchodního jednání je žádoucí získat co nejvíce informací o projednávaném obchodním případu a podrobně je analyzovat. Jedná se nejen o informace obchodního a technického rázu, ale i o informace ekonomické, politické a sociální, které mohou mít vliv na obchodní transakci.

Budeme-li jednat s **novým obchodním partnerem**, je potřebné získat co nejvíce informací o jeho firmě. Můžeme vycházet z referencí jiných partnerů, z image firmy, z poznatků z informativní návštěvy, která nám přiblíží organizační kulturu firmy. **U partnera, s nímž již máme obchodní praxi**, je užitečné analyzovat výsledky dosavadních obchodních vztahů. Značnou roli sehrávají při jednání **informace o osobnosti jednajícího partnera**. Patří k nim funkce a postavení ve firmě, vzdělání, jazykové znalosti, zájmy, rodinné zázemí a také znalost toho, zda jde o osobu spíše kooperativní při vyjednávání, či o osobu s tendencí k soupeření. Informace nám mohou pomoci v neformálním zahájení jednání a ve volbě vhodné strategie a taktiky vedení obchodního jednání.

Příprava na jednání vyžaduje i znalost **informací o konkurenci**. Musíme získat ověřené informace o situaci na trhu, znát cenu konkurenčního produktu, jeho kvalitu, vědět, v čem je lepší ve srovnání s námi atd. Budeme-li se chtít lépe orientovat v potřebách a motivaci partnerské strany, je vhodné zjistit, zda již jednala s konkurenčním partnerem a jaký byl výsledek. Znalost konkurence nám umožní lépe se připravit na argumentaci o výhodách našeho produktu i firmy.

Na získaných informacích můžeme také postavit svoji jednací strategii. Rozhodneme se, čím jednání otevřeme, jakou „laťku“ nastavíme, v čem můžeme ustoupit, o čem se raději nebudeme zmiňovat a co naopak zdůrazníme. Strategicky je výhodné začít jednání tím, na co předpokládáme, že partner bude reagovat kladně. Můžeme tím ovlivnit i celý další průběh jednání.

K získání informací o našem obchodním partnerovi můžeme využít veřejně dostupná data z internetu. V dnešní době má téměř každá společnost svoji internetovou prezentaci, kde lze najít například výroční zprávu společnosti a jiné dokumenty, ze kterých se můžeme něco dozvědět o firemní kultuře, majetkových vztazích, etickém kodexu, vizi společnosti či o tom, kdo jsou její zákazníci.

Cenné informace nám poskytne také Obchodní rejstřík, jehož data jsou zveřejňována Ministerstvem spravedlnosti. V rejstříku lze vyhledávat data podle názvů firem i jmen osob. Jaké informace jsou poskytovány, se dozvíte na <http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>

## **d) Osobní image**

K přípravě na obchodní jednání patří i příprava našeho **osobního image** (jak chceme být partnerem viděni). Jako obchodní zástupci bychom měli svoji firmu reprezentovat svým estetickým vzhledem, komunikačními dovednostmi včetně řeči svého těla, ale také tím, jakým způsobem při jednání vystupujeme, jak hájíme své pozice, jaké taktiky a strategie uplatňujeme apod.

Obchodní jednání je pro jednající partnery téměř vždy **psychicky zátěžovou situací**. Kvalitní příprava může zvýšit jistotu, klid a vyrovnanost jednajícího pracovníka a může přispět k aktivní, racionální argumentaci, k objektivnějšímu posouzení situace, k posílení pozice jednající strany. Před náročným jednáním je přínosné zkusit si jeho průběh nanečisto, aby si vyjednavací vyzkoušeli své role. Cílem této praktické zkoušky je ověření si úplnosti informací, procvičení přesné formulace argumentů, příprava reakcí na námítky, použití možných ústupků apod.

Zvláště důležitá je příprava v situacích, kdy jednání za firmu probíhá v **týmu spolupracovníků**. Předpokladem úspěchu je v tomto případě přidělení jednotlivých rolí. Zpravidla se jedná o roli **vedoucího týmu, asistenta a analytika**.

**Vůdce týmu** zahajuje jednání, předkládá návrhy, formuluje stanoviska a přijímá a schvaluje výsledky jednání.

**Asistent týmu** pokládá otázky, shrnuje dosažená ujednání a registruje případná opomenutí důležitých detailů.

**Analytik** pozorně sleduje průběh jednání a vyhodnocuje dosažené výsledky.

Právě při jednání v týmu je důležité vyzkoušet si určené role předem a celé jednání si zkusit nanečisto. Předejdeme tím případným nedorozuměním, která by mohla jednání negativně ovlivnit. Přitom přidělená role nemusí vždy odpovídat funkčnímu postavení ve firmě. Role analytika může být například svěřena řediteli firmy, vedoucí týmu je pak pracovník, který nese odpovědnost za nabízený produkt, službu, a jeho spolupracovník je v roli asistenta odpovědný za technické zajištění zakázky.

V praxi se setkáváme s tím, že v perspektivních firmách, které si vychovávají mladé obchodní zástupce, probíhá často jednání v týmu. Kvalifikovaný mladý pracovník s vynikající odborností nemusí být přijímán obchodními zástupci partnerské firmy. Můžeme mu pomoci tím, že vytvoříme pro jednání tým, kterému je přítomen šéf firmy nebo starší kolega. V úvodu jednání představíme mladého odborníka, kterému firma plně důvěřuje, a pověříme ho veškerými kompetencemi pro další jednání. Zvláštní situace nastává při jednání s obchodními zástupci japonských firem, v nichž je upřednostňován princip „seniority“ (větší vážnost mají lidé staršího věku).

Do přípravy na budoucí obchodní jednání patří také **vyhodnocení průběhu a výsledků minulých jednání**. Doporučuje se dělat si v průběhu celého jednání poznámky. Pokud z těchto informací zpracujeme podkladový materiál, může nám pomoci v lepší orientaci v tom, co již bylo ujednáno, a také v situaci, kdy jsme manipulováni partnerem, který chce jednat o již dohodnutém bodě znovu, za zcela jiných podmínek. V této situaci se můžeme opřít o záznamový podkladový materiál a poznamenat: *Dne ... jsme se dohodli na ...* Informace o předchozích jednáních mohou také posloužit v případě, že se dalšího jednání účastní náš spolupracovník, který může z těchto podkladů čerpat.

Závěrem části o přípravné fázi obchodního jednání uvádíme souhrn otázek, jejichž zodpovězením si ověříme, jak jsme na jednání připraveni.

### **Co musíme posoudit, když se připravujeme na jednání:**

1. Co je předmětem jednání?
2. Dojednali jsme schůzku se správnou osobou?
3. Jaká byla odezva na první kontakt? Má partner zájem o jednání?
4. Co víme o kontaktní osobě (jméno, věk, kraj, rodina, obchodní a pracovní zaměření, vzdělání, tituly, zdravotní stav, zájmy, další informace)?
5. Jaká je její pozice v organizaci, její funkce a místo v rámci řídicí úrovně?
6. Jaké jsou její kompetence?
7. Musíme pro přijetí konečného rozhodnutí kontaktovat někoho na vyšší organizační úrovni?
8. Máme dostatečné informace o osobě, se kterou budeme dále jednat a která zaujímá vyšší postavení?
9. Jedná partner také s konkurencí? S kým?
10. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?
11. Jaké jsou silné a slabé stránky naší nabídky?
12. Jaké informace máme o partnerské firmě (velikost, obrat, produkce, pracovníci, platební schopnost, postavení na trhu, její konkurence)?

13. Známe právní a finanční náležitosti obchodu?
14. Jaký postoj zaujmeme?
15. Máme připravené všechny materiály a dokumenty pro jednání?
16. Jakou největší výhodu můžeme partnerovi nabídnout?
17. Co můžeme obětovat? Kam až můžeme couvnout?
18. Jaký je náš odhad doby jednání? Máme rezervu před dalším jednáním?
19. Můžeme si dovolit v případě prodloužení doby jednání odvolat další schůzku?
20. Víme, jak se dostaneme na místo schůzky a jak dlouho nám to bude trvat? Jaký dopravní prostředek zvolíme?
21. Jsme v odpovídající kondici? Nebylo by lépe jednání odložit?
22. Jsme pro jednání vhodně oblečení a upraveni? Jak se chceme prezentovat?

### Otázky a úkoly:

1. Co zahrnuje přípravná fáze obchodního jednání?
2. Obchodní jednání bude probíhat ve vaší firmě. Jaké výhody a nevýhody získáte?
3. Na které informace se zaměříte před zahájením obchodního jednání? Jaký je jejich význam?
4. Která je nejdůležitější část přípravné fáze jednání?
5. Co zahrnuje příprava na jednání v týmu?

**Zpracujte úkol č. 1:** Pokuste si vybavit obchodní jednání, které jste absolvovali v poslední době. Analyzujte jeho přípravnou fázi. V čem spatřujete vaše nedostatky a co byste naopak ocenili?

## 1.2.2 Zahájení jednání

Setkání s obchodním partnerem začíná rituálem přivítání a jde-li o první kontakt, pokračuje vzájemným představováním a předáváním vizitek. Společenskou zvyklostí bývá nabídnout partnerovi občerstvení. V zahajovací fázi je důležité vytvořit příznivou atmosféru a navázat s partnerem osobitější vztah. K tomu nám může posloužit **úvodní neformální rozhovor**. Zde využíváme informace o partnerovi, které jsme získali v přípravné fázi. Obsah rozhovoru se může týkat našich dřívějších vzájemných vztahů, společných zájmů (oblíbený sport, stejné hobby, umění), rodinného zázemí, popřípadě můžeme reagovat na aktuální politická a ekonomická témata. Protože se obě strany v úvodní fázi vzájemně „ořukávají“ a vytvářejí si prostor pro odhad partnera, v úvodních třech až čtyřech minutách velmi záleží na tom, jaký dojem na ostatní uděláme. I my máme možnost sledovat způsoby neverbální komunikace, řečový projev, osobnostní rysy, motivaci partnera a vytvářet si představu taktiky jednání.

**Úvodní, neformální kontakt a následný rozhovor na neutrální téma nám umožňují uvolnit napětí, odstranit překážky ve vzájemných vztazích, vytvořit vřelejší osobní vztah a navodit příznivou atmosféru pro další fáze jednání.**

Jednáme-li se zahraničními obchodními partnery, je důležitost zahajovací fáze jednání posuzována rozdílně, a to podle kulturních tradic národů. V zemích Dálného a Středního východu a v Latinské Americe je jí přikládán velký význam, menší pak v USA a v zemích Evropy.

Po neformálním zahajovacím rozhovoru následuje obvykle **jednání o proceduře**. Týká se projednání a upřesnění:

- **časových možností partnerů** v daný den setkání a případného pokračování jednání, dále dohody o časové proporcionalitě jednotlivých projednávaných bodů (obrana proti nátlakové taktice, kdy jsme nuceni k rychlému rozhodnutí) a také případného stanovení termínu uzavření obchodu;

- **kompetence osob**, které se jednání účastní. Než nastane fáze vyjednávání, měli bychom přesně vědět, s kým budeme jednat a jaké jsou pravomoci účastníků (podrobněji viz nátlakové taktiky). Osoba kompetentní k podepsání obchodní smlouvy by měla být vždy přítomna u rozhodujících bodů jednání. Nejistíme-li přesně kompetence protistrany, neodhalujeme ani pravomoci své strany;
- **programu jednání** a stanovení pořadí pro jednání hlavních bodů. Tím zamezíme opomenutí projednání podstatných věcí a stresu při jednání;
- **cíle jednání** pro celkovou dohodu a cíle pro současné probíhající jednání.

K této části jednání patří i projednání a upřesnění **nových informací a okolností**, které se objevily od posledního kontaktu a mohly by jednání ovlivnit. Aby nedošlo k překvapení, je žádoucí se při zahájení každého jednacího kola zeptat: *Změnilo se něco od našeho posledního setkání? Je něco nového? Jsou nějaké nové informace, o kterých bychom měli vědět, než půjdeme dále?*

#### Otázky a úkoly:

1. *V čem spočívá význam neformálního úvodního rozhovoru?*
2. *Co zahrnuje jednání o proceduře?*

**Zpracujte úkol č. 2:** *Zamyslete se, co na vás při úvodním setkání s obchodním partnerem „tváří v tvář“ nejvíce působí? Jak s touto informací dále pracujete?*

### 1.2.3 Prezentace obchodní nabídky

V další fázi jednání dochází k **prezentaci návrhu obchodní nabídky**. Zde může nastat několik možností. Buď předkládáme nabídku my (zde záleží na tom, zda byla druhá strana již předběžně s návrhem seznámena), nebo nabídku předkládá partner.

Úspěšná prezentace obsahuje:

- **způsob, jakým** prezentujeme návrh nabídky (cena, podmínky, výhody), rozhoduje často o tom, jak bude návrh akceptován druhou stranou. Důležitá je **úroveň sebejistoty a připravenosti**. Pokud nevěříme hodnotě vlastního návrhu, projeví se to na nás a protistrana může naší slabosti využít;
- při předložení nabídky **začínáme s pozitivní informací** pro partnera a snažíme se o to, aby předkládané podmínky uspokojily jeho zájmy a potřeby;
- partnerovi **vysvětlíme**, jak jsme se k podmínkám dopracovali a jaké výhody mu přinesou. Snažíme se o přesné vyjádření, protože partner si automaticky zapamatuje pro něho výhodnou hranici a bude ji následně požadovat bez ohledu na to, v jaké souvislosti ji uvedeme;
- zná-li partner již předem náš návrh, neprojednáme ho, dokud nám není poskytnuta **zpětná vazba**. Pečlivě nasloucháme, protože se jedná o protinávrh druhé strany. Snažíme se mu porozumět a rozlišit podstatné body od kompromisů. Klademe otázky, abychom získali informace pro možnou úpravu svého návrhu k uspokojení potřeb partnera;
- v případě, že nabídku předkládá partner, **nereagujeme okamžitě protinabídkou**. Opět pečlivě nasloucháme a klademe otázky, abychom pochopili myšlení partnera a porozuměli potřebám, skrytým za požadavky. Klíčem k úspěšnému pokračování jednání je odhalit, co partner skutečně potřebuje, co motivuje jeho požadavek. Pokud potřeby neodhalíme, může se situace vyhrotit do neplodného dohadování se.

### Otázky a úkoly:

1. *Charakterizujte zásady úspěšné prezentace obchodní nabídky.*
2. *Jak budete ve fázi prezentace postupovat v případě, kdy:*
  - *partner již zná váš návrh nabídky,*
  - *nabídku předkládá jako první váš partner?*

## 1.2.4 Protizahájení partnera

Již při prezentaci vlastní obchodní nabídky můžeme očekávat **protinávrh** či **nesouhlas partnera** k některým bodům návrhu. V této situaci bychom měli:

- **zachovat klid a nenechat se překvapit**, urazit či jinak vyvést z míry;
- pozorně **naslouchat** a snažit se **ujasnit si podstatné a kompromisní body protistrany**;
- v duchu si **utřídit shodné a rozdílné body** obchodní nabídky. Připravit si **shrnutí protinávrhu** partnera, v němž se zaměříme zejména na **posílení oblasti shody** mezi námi;
- **hledat také jiné kompromisní body** nebo **alternativy**, které bychom mohli navrhnout.

Důležité v této fázi je, abychom nejednali o jednotlivých bodech nabídky dříve, než zjistíme **celkový návrh**. Jinak by se mohlo stát, že budeme dělat ústupky a nakonec zjistíme, že protistrana chce stále více. Teprve zjištěním všech zájmů a požadavků partnera budeme připraveni prozkoumat je a objevit skryté potřeby.

### Otázky a úkoly:

1. *Jaké jsou zásady postupu při nesouhlasu partnera s návrhem prezentace obchodní nabídky?*
2. *Zamyslete se, která ze zásad je pro vás v praxi nejnáročnější ke zvládnutí. Soustředte se na ni a analyzujte příčiny.*
3. *Proč je důležité trvat na seznámení se s celkovým návrhem obchodní nabídky partnera?*

## 1.2.5 Vyjednávání

Teprve když jsme získali přehled o celkové obchodní nabídce partnera a porozuměli jeho potřebám, jsme připraveni k vyjednávání. **Vyjednávání je proces, při němž obě strany diskutují o předložených návrzích, které obsahují podmínky možné vzájemné shody.** Podle toho, jakým způsobem obchodní partneři jednájí a jakého cíle chtějí dosáhnout, rozlišujeme dvě základní vyjednávací strategie:

**VÝHRA - VÝHRA (WIN - WIN)**

**VÝHRA - PROHRA (WIN - LOST)**

## Konzultativní styl jednání

Při tzv. **konzultativním stylu** vedení jednání (Richardson, L., 1992, s. 17-25), zaměřeném na dohodu typu **VÝHRA - VÝHRA**, jsou uspokojeny potřeby obou stran. Vyjednávači konzultativního stylu vždy usilují o uzavření výhodného obchodu, ale současně chtějí, aby i druhá strana odcházela z jednání uspokojena. Obě strany tedy konstruktivně usilují

o uzavření obchodu a vytváří si také prostor pro spolupráci do budoucna. **Dlouhodobé obchodní vztahy se zakládají na variantách typu VÝHRA - VÝHRA.**

Jaké jsou charakteristiky vyjednávačů konzultativního stylu jednání VÝHRA - VÝHRA:

- ochotně se podělí o informace;
- ochotně poskytnou čas;
- ptají se na potřeby partnera;
- přímo vyjadřují své potřeby;
- udržují s protistranou otevřené komunikační kanály;
- vyměňují něco za něco;
- nekladou ultimáta;
- jejich návrhy nebo požadavky obvykle neobsahují bezdůvodný tlak;
- přemýšlejí o různých variantách a také je navrhují;
- předkládají alternativy a doporučení v případě, že odmítají určitou myšlenku;
- hovoří výstižně a srozumitelně;
- udržují dynamiku jednání (např.: *Pojďte, posadíme se a projednáme to. Navrhuji, abychom se na tento aspekt příliš nevázali.*).

Součástí konzultativního stylu je také dosahování **integrativních řešení**. Je důležité, aby si partneři uvědomili, že vyjednávání není hrou s nulovým součtem (tzn. co jeden získá, druhý ztratí). Pokud by se partneři více zajímali o potřeby svých protějšků, mnohdy by zjistili, že každému z nich jde při vyjednávání o něco jiného. V tomto případě lze dosáhnout zisku obou partnerů, je to jen věcí komunikace.

Příklad:

*Při jednání zástupce odborů s vedením podniku byly probírány dva klíčové body kolektivní smlouvy: výše mezd a počet dní dovolené navíc. Po několika kolech jednání, kdy odbory prosazovaly vyšší mzdy (růst o 6 procent) a management se bránil navýšit počet dní dovolené (nejlépe žádná dovolená navíc), se obě strany dohodly na kompromisu: kolektivní smlouva bude obsahovat 4procentní nárůst mezd a zvýšení počtu dní dovolené navíc o 3 dny. Toto řešení je samozřejmě možné, ale jak je vidět, žádná ze stran nedosáhla toho, čeho chtěla. Jiným řešením by bylo, kdyby si vzájemně odbory i vedení podniku vyjasnily své priority: odborům jde o maximální růst mezd a podniku o minimalizaci dovolené navíc. Pokud by tedy došlo k dohodě o 6procentním nárůstu mezd s žádnými dny dovolené navíc, obě strany by byly spokojeny. Důležité tedy je, aby si partneři vyjasnili, které body jsou pro ně prioritní a kde jsou naopak ochotni ustoupit.*

V praxi bohužel existuje řada bariér, které blokují vznik integrativních řešení. Jednou z nich je nedůvěra partnerů. Výzkumy provedené v této oblasti (Thompson, 1995 podle Aronson, 1998) zjistily, že čím více je předmět kontraktu pro účastníka jednání důležitý, tím více nedůvěry pociťuje ke svému partnerovi a tím více bude přehlížet společné zájmy (například vysoká mzda může být důležitější pro zaměstnance a výše podnikového příspěvku na zdravotní pojištění pro zaměstnavatele). Navíc, schopnost odhadnout z partnerova chování jeho priority je vyšší u lidí, kteří nejsou přímo zapojeni do vyjednávání (pozorovatelé). Vyjednávači jsou více pohlceni prosazováním svých zájmů a vytvářejí si více zkrslení protistrany.

Při vyjednávání je důležité mít na paměti, že jsou často dostupná integrativní řešení. Pokuste se získat důvěru druhé strany a komunikujte otevřeně o vašich vlastních zájmech. Pozitivní reakcí je reciproční otevřenost partnera a možnost hledání oboustranně výhodného řešení.

## **Příklady konzultativních taktik**

## Taktika spolupráce

Vyjednávači projevují ochotu ke spolupráci, přistupují k projednávanému obchodnímu návrhu nikoliv z pozice „já“, ale z pozice oboustranné dohody mezi „my“ a „vy“.

## Taktika kladení otázek

Otázky jsou hybnými pákami jednání. Posunují je vpřed, pomáhají udržet si kontrolu situace, porozumět myšlení partnera a odhalit jeho potřeby, skryté za požadavky. Úspěšné jednání vyžaduje schopnost vyjednávače klást otázky způsobem, který nepůsobí nepřátelsky. Položením otázky sdělíme také protistraně naši ochotu naslouchat. Není-li otázka zodpovězena, opakujeme ji (i s použitím jiné formulace), ale neustále sledujeme stejnou informaci. Podrobněji o technice kladení otázek pojednáváme v kapitole o komunikaci.

Příklady použití otázek v průběhu jednání:

- získání celkové obchodní nabídky partnera - *Zmínil jste se, že se jedná o několik bodů. Co ještě zbývá?*
- objevení nových informací - *Došlo k nějakým změnám od chvíle, kdy jsme spolu hovořili?*
- prověřování, zda se jednání ubírá správným směrem - *Myslím, že nám zbývají tři otevřené otázky. Jsou to ... Souhlasí?*
- držet pod kontrolou nepřátelského vyjednávače - *O co Vám jde?*
- vyhnout se nátlakové taktice protistrany - *O jaký časový plán jde?*

## Taktika prověřování

Umožňuje během vyjednávání získat přehled o tom, čeho již bylo dosaženo, co zbývá a také umožňuje vzájemné porozumění stran. Mlčení a naslouchání vždy nemusí znamenat souhlas partnera. Prověřování otázkami jako *Dohodli jsme se na ...* nebo *Co myslíte?* či užití presumpčního stylu *Dobrá, takže jsme se dohodli na ... Souhlasí?* umožňuje nacházet shodné body, zvažovat rozdílná stanoviska, vyhodnocovat vlastní pozici a volit tempo jednání. Pouze v jedné situaci, a to při stanovení ceny nebo podmínek, se nedoporučuje prověřování, ale mlčení, kterým sdělujeme své pevné stanovisko.

## Taktika „opakování“

V průběhu jednání neustále opakujeme výhody, které nabídka přináší. Důležité je také opakovat své potřeby a upevňovat si pozici. Vytrvalost a opakování pomáhají k přesvědčení druhé strany. Opakujeme rovněž otázky, na které partner dosud neodpověděl. Stále znovu nastolujeme stejné myšlenky – až se podaří uspět.

## Taktika „odkladu rozhodnutí“

Taktiku používáme tehdy, nejsme-li připraveni se rozhodnout a potřebujeme-li čas k vypracování nové strategie nebo k upřesnění si dalšího postupu. V této fázi vyjednávání lze použít fráze typu: *Ještě bychom si to chtěli ověřit. Musíme si to promyslet. Ještě se k tomu s Vámi vrátíme.* Vyjednávač by neměl propást svoji šanci, ale ukvapené rozhodnutí v některém z bodů jednání může být osudné pro další část vyjednávání či celou nabídku.

V případě, že se dostaneme k mrtvému bodu jednání, je užitečné odložit projednávání tohoto tématu

a přistoupit k dalším bodům. Dohoda ve zbylých oblastech obchodní transakce a posouzení její celkové hodnoty pro každou ze stran nebo zvážení jiných oblastí k možným ústupkům pomůže často vyřešit sporný bod.



## Nepřátelský styl jednání

Cílem **nepřátelského stylu jednání** VÝHRA - PROHRA je získat maximální výhody pro sebe bez ohledu na partnera. Jde o dosažení vítězství za každou cenu. Strategie vyjednavče tohoto přístupu spočívá v používání tzv. **nátlakových taktik**. Ty jsou zaměřeny pouze na výhru

v nyní projednávaném obchodě, ale prohru v budoucím obchodním vztahu, danou ztrátou obchodního partnera. Zvládnout vyjednávání s nepřátelským vyjednavčem předpokládá **rozpoznat jeho taktiku** a být **pečlivě připraven na použití konzultativního stylu jednání**. Není-li možné dosažení dohody typu VÝHRA - VÝHRA a záleží-li nám na dlouhodobém vztahu, naší pověsti a pokračování v podnikání, mělo by následovat Odstoupení od jednání.

Jak poznáme vyjednavče nepřátelského stylu jednání VÝHRA - PROHRA:

- snaží se získat informace od partnera, sám je však odmítá poskytnout;
- předkládá krajní požadavky, které jsou prakticky nesplnitelné;
- prohlašuje, že není oprávněn k rozhodování;
- snaží se stále jen brát a nenabízí protihodnotu;
- vytváří časový nátlak;
- používá hrozeb;
- jeho jednání je plné dramatičnosti a někdy chce vypadat jako „opora společnosti“.

### Příklady nátlakových taktik

Seznámení se s nátlakovými taktickými postupy neuvádíme jako návod pro jejich používání v obchodní praxi. Slouží spíše k tomu, abychom věděli, s jakými nástrahami se můžeme při obchodním jednání setkat, abychom je uměli včas rozpoznat a naučili se jim účinně čelit. Některé nátlakové taktiky jsou zjevně patrné, ale mohou být používány i skrytě. Nenápadný taktický manévr má pak podobu **manipulace**.

Mezi nejčastější nepřátelské nátlakové taktiky patří (Richardson, L., 1992, s. 25-49):

#### Manipulace s rozsahem pravomocí

Taktika spočívá v tom, že vyjednáváním je pověřena osoba, která **nemá příslušné pravomoci k definitivnímu rozhodnutí** a podílí se pouze na jeho přípravě. Může jít o manipulaci s cílem získání času nebo získání převahy v počtu jednajících osob.

**Protiopatření.** Jakmile zjistíme, že jednáme s někým, kdo nemá příslušnou rozhodovací pravomoc, můžeme učinit protiopatření. Postupujeme taktně, abychom partnera neurazili. Můžeme se chránit tím, že prohlásíme totéž a vyvineme snahu dostat se ke kompetentnímu pracovníkovi. Lze se také soustředit na důležitou otázku, o které může rozhodnout pouze kompetentní osoba. Prevence vůči této taktice může spočívat také v tom, že v úvodu jednání představíme vedoucího pracovníka naší firmy anebo se druhé strany přímo zeptáme - *Nezúčastní-li se Ing. Novák jednání, máte jeho plnou moc?* V případě, že partner odpoví nepřátelsky, je možné sjednat pouze nezávaznou dohodu nebo odložit jednání. Pokud se kompetence nevyjasní v úvodu jednání, mohlo by také dojít k tomu, že protistrana dá v závěru najevo (se snahou mít „krytá záda“), že se musí poradit s panem XY, který je pověřen rozhodnutím.

#### Taktizování s novými informacemi

Podstatou nátlakové taktiky je uvést **nové informace**, popř. přijít na závěr naléhavých jednání s něčím, „co se rozumí samo sebou“. Cílem překvapení je dostat partnera nepřipraveného

a v závěrečné fázi jednání vyžadovat rychlé rozhodnutí.

**Protiopatření.** Spočívá v tom, že protistraně dáme najevo důležitost nových informací, které ovlivňují ostatní již dohodnuté podmínky, a vyžádáme si čas k pečlivému prostudování. Můžeme říci: *Chtěli bychom více času, abychom mohli nové informace uvést do souvislosti s dohodnutými podmínkami. Potřebuji více informací o ... Dělán si starosti o ...* Prevencí proti této nátlakové taktice je neustálé prověřování, zda se neobjevily nové informace či změny. Na začátku každého kola jednání je důležité se zeptat: *Došlo k nějaké změně od našeho posledního setkání? Je něco nového ...? Jsou nějaké nové informace, o kterých bychom měli vědět, než budeme v jednání pokračovat?*

## Časový nátlak

Taktika spočívá v **předstírání nutnosti urychlit průběh jednání** a uzavřít dohodu okamžitě. Hrozbou, že v jiném případě nebude dohoda možná, dostává protistrana partnera do stresu, že ztratí obchod. Jinou variantou je situace, kdy se jednání zásluhou jedné strany záměrně protahuje s odůvodněním, že nemá ještě dostatek podkladů pro konečné rozhodnutí. Na projednání závěru celé obchodní transakce pak zbývá málo času a okamžiku je využito k časovému nátlaku na rozhodnutí. Méně zkušený vyjednávač by ve snaze uzavřít obchod mohl podlehnout nátlaku a udělat neuvážené rozhodnutí.

**Protiopatření.** Preventivní obranou proti této nátlakové taktice je, že v úvodu projednáme časový rozvrh jednání. Bude-li i přesto taktika použita, lze se odvolat na původní domluvu. V případě další hrozby časovým ultimátem se pokusíme zjistit důvod časového požadavku. O každém konečném termínu lze jednat. Klademe otázky a trváme na tom, že k rozhodnutí nejsme ještě zcela připraveni. V argumentaci upozorníme znovu na vlastní hodnotu nabídky a poukážeme, že stojí za to, aby partner změnil časový požadavek. Neměli bychom činit rozhodnutí, pokud nemáme k dispozici všechny informace. Potřebujeme-li více času, pokusíme se ho vyjednat. Měli bychom učinit vše k ochraně vlastní pozice - změnit osobní rozvrh, přesunout jednání na jiný termín, věnovat jednání delší čas.

## Taktika „odhrzávání“

Snahou protivníka je manipulovat s partnerem tak, že soustředí pozornost na jednání o určitém bodu, jako by byl hlavním předmětem jednání. Cílem je přinutit tak partnera **jednat o každém bodě zvlášť a získat ústupky**, aniž by byl vůbec seznámen s celkovou obchodní nabídkou. Bez sebeobrany může skončit tak, že ve všech požadavcích vyjde vstříc.

**Protiopatření.** Bránit se lze tím, že budeme vyžadovat získání celkové obchodní nabídky partnera před jakýmkoli ústupkem. Úplnou znalost nabídky potřebujeme k tomu, abychom získali přehled o jejím časovém a kvantitativním rozsahu. V případě, že partner řekne: *Navrhuji tento bod projednat jako první.* - může být naší obranou vyjádření: *Lze projednat tuto část, ale k tomu, abychom Vám mohli poskytnout přehled o celkové situaci, musíme nejprve posoudit celou obchodní nabídku.* Teprve potom můžeme projednat bod, který jsme navrhovali. Důležité je položit následně otázku *Co Vás dále zajímá?* - abychom se vyvarovali další případné manipulace.

## Taktizování s počtem jednajících osob

Promyšlená nátlaková taktika spočívá v tom, že si partner přivede na jednání tým spolupracovníků, zatímco protistrana jedná za firmu v jedné osobě. Tato **početní nerovnováha** vede často spolu s použitím dalších nátlaků k oslabení pozic jednajícího, ke ztrátě sebedůvěry, ke stresové situaci.

**Protiopatření.** Pokud jednání probíhá na domácí půdě, včas pozveme na jednání své spolupracovníky a zajistíme paritní rovnováhu. Jednání se v tomto případě mohou účastnit i osoby, které firmu pouze „zastupují“ a na obchodní transakci přímo nepracují. Probíhá-li jednání na půdě partnera či neutrálním místě, je žádoucí se v přípravě na jednání dohodnout na počtu jednajících osob.

### **Taktizování s konkurenční nabídkou**

Častým taktickým manévrem nepřátelského vyjednavče je přesvědčit protistranu o mnohem **výhodnějších podmínkách nabídky konkurence**. Někdy je uvedena pouze část konkurenční nabídky, která je „výhodnější“ než celková nabídka partnera. Argumentace může být i vymyšlená a odvolání je na nabídku, která neexistuje.

**Protiopatření.** Důležité v této situaci je ukázat, že věříme sami sobě a hodnotě své obchodní nabídky, kterou přikládáme. Měli bychom se zeptat na podrobnosti konkurenční nabídky, abychom je mohli porovnat. Nemá-li partner dostatečné informace, často od této argumentace odstoupí. V žádném případě bychom se neměli, pokud partner uvede výhody konkurence, uchýlit k jejímu pomlouvání. Spíše je taktické srovnat celkovou nabídku s konkurencí - ceny podmínky, přizpůsobení požadavků atd. - a tím prezentovat vlastní hodnotu nabídky.

### **Hra s emocemi**

V obchodní praxi se při vyjednávání můžeme setkat i s osobou, která používá různých manévru k tomu, **aby zapůsobila na city partnera**. Tito vyjednavči předstírají zoufalství, pokud dohoda nebude podepsána, uráží se a odchází od jednání, aby jednající protistranu zastrašili ztrátou obchodní dohody. Uchylují se k hrozbám, aby druhou stranu donutili k ústupu. Jejich cílem je vyvést partnera z míry, vyvolat u něho rozpaky a pocit viny a dosáhnout měkčího postoje k projednávané dohodě.

**Protiopatření.** Zvládnutí této taktiky předpokládá zachovat klid a partnerovi dopřát, aby se projevil. V situaci emocionálního vzrušení není schopen vnímat naše racionální argumenty. Mlčení a klidné chování může pomoci partnera uklidnit. Důležité je nenechat se v této situaci ovlivnit a odvést od racionálního uvažování. Lze projevit i účast, ale tvrdě trvat na projednávání sporného bodu.

### **Mlčení**

Cílem nátlakové taktiky je dosáhnout mlčením chvíle napětí a **vyvést partnera z rovnováhy**, pokud nebude schopen tomuto tlaku odolávat. Taktiky bývá používáno při projednávání důležitých bodů jednání (např. ceny). Nezládnutí tohoto manévru končí obhajováním, omlouváním a ospravedlňováním a nakonec argumentace končí ústupky, aniž protistrana řekne jediné slovo.

**Protiopatření.** Důležité je mít v této situaci trpělivost a opěťovat mlčení mlčením. Mlčení lze využít k vlastní výhodě. Pokud je nutné promluvit, je lépe položit otázku, než něco vysvětlovat. **Zachování mlčení má zásadní význam po vyslovení ceny**. Obyčejně ten z partnerů, který promluví jako první, je ten, kdo bude jako první ustupovat.

### **Manipulace s ústupky**

Vyjednavči stylu VÝHRA - PROHRA nemají smysl pro fair play a považují každý ústupek protistrany za projev slabosti. Ústupky jsou někdy od partnera přímo vyžadovány, aniž by výměnou byly poskytnuty jiné. Pokud nějaký ústupek učiní, je takový, o kterém jsou dopředu přesvědčeni, že jej nemůže druhá strana přijmout. Jsou velmi nároční na to, co chtějí získat, ale skoupi na to, co jsou ochotni poskytnout.

**Protiopatření.** Obrana spočívá v tom, že máme neustále před sebou celý souhrn návrhů a průběžně sledujeme vlastní ústupky a ústupky druhé strany. Pokud učiníme ústupek, měli bychom vždy získat něco za něj a udržet rovnovážné pozice. Vlastní ústupek bychom měli vždy slovně zdůraznit, aby bylo patrné, že jsme si vědomi svého kroku. Za každé situace bychom měli vyměňovat ústupky pomalu, po jednom, snižující se řadou. Budeme-li postupovat obráceně, dáme protistraně najevo, že disponuje větším manévrovacím prostorem, a její požadavky budou stále větší. Poznáme-li tuto taktiku, neměli bychom být první, kdo ustoupí v zásadním bodě, protože nepřátelský vyjednávač nemá reciproční přístup. Situace vyžaduje značnou opatrnost, abychom nepřecenili význam nepodstatných ústupků.

S dalšími **taktickými postupy** se můžeme setkat v knize Samfritse Le Poola *Nebojte se odpovědi „NE“!* Nesou příznačné názvy a pro ukázkou uvádíme tři z nich:

„**Salámová taktika**“ je založena na tom, že požadavky partnera nejsou předkládány naráz, ale postupně a pomalu. Protistrana tak udělá ústupek v domnění, že se jedná o poslední požadavek druhé strany.

Taktika „**Vadnoucí krásy**“ spočívá v tom, že je prezentována na první pohled lákavá nabídka, jejíž přitažlivost po podrobnějším projednávání začne „vadnout“.

Taktika „**Nepřestanu, dokud nebude po všem**“ spočívá ve změně v podstatě již uzavřené obchodní dohody ve svůj prospěch. Jedná se sice o malou úpravu, která z protivníkovy hlediska nemůže zničit již dohodnutou transakci, ale nastražený podvodný manévr stojí za to zkusit.

S čistými strategiemi vyjednávání typu VÝHRA - VÝHRA a VÝHRA - PROHRA se v praxi často nesečkáváme, spíše s jejich modifikacemi. Vyjednávání může skončit také dalšími variantami jako PROHRA - PROHRA nebo Odstoupení (Žádný obchod) a může se také dostat do SLEPÉ ULIČKY.

Uvedené vyjednávací strategie představují určitý postup, metodu v dosažení stanoveného cíle. Nástrojem vyjednávací strategie obchodních partnerů jsou jimi používané **taktiky**. Jejich charakter je určen komerčními cíli, zkušenostmi ze vzájemných vztahů, typem osobnosti vyjednávače a dalšími podmínkami probíhajícího jednání. **Než přistoupíme k volbě taktiky, měli bychom mít celkový plán strategie obchodního jednání.**

**Způsob jednání obchodních zástupců firem je vizitkou organizační kultury firmy, jejich hodnot a její podnikatelské etiky.** Součástí budování image firmy by měla být i výchova kompetentních obchodních zástupců. V praxi jsme poznali, že je tomu tak zejména v organizacích, které mají dlouhodobé perspektivní cíle, vědí, jaký image chtějí budovat, a jejichž cílem není vždy zisk, ale snaha být pro obchodní partnery kooperativní, vstřícnou firmou, se kterou stojí za to spolupracovat.

### **Přestávky v jednání**

Současně s charakteristikou používaných taktických postupů při obchodním jednání je důležité upozornit také na **význam přestávek**. Při dlouhých a náročných jednáních jsou přestávky dány programem jednání. Tvoří též nedílnou součást týmových jednání.

Jakou plní funkci?

- **Z věcného hlediska** je možné v průběhu oddechového času zhodnotit dosavadní vývoj jednání, prodiskutovat nové informace, posoudit zvolenou strategii a taktiku, připravit se na možné ústupky a dohodnout se na dalším postupu.

- **Z hygienického hlediska** jsou příležitostí k relaxaci a k nabrání nových sil, popřípadě k občerstvení.
- Ve chvíli, kdy se jednání nedaří, je plné emocí a hrozí konflikt, se mohou stát i **nástrojem taktiky**. Může tomu tak být i v situaci, kdy protistrana začne využívat únavy a nesoustředěnosti partnera. Taktickou roli sehrávají i v případě, kdy jeden z členů týmu nezvládá situaci nejen emočně, ale i argumentačně - a hrozí tak nebezpečí, že prozradí informace, které by měly zůstat nevysloveny.

O přestávku bychom měli v průběhu jednání požádat kdykoliv cítíme, že je to nutné. Není třeba se omlouvat či ji považovat za projev slabosti a není povinností ji druhé straně zdůvodňovat. Ze slušnosti bychom měli partnerovi svůj záměr sdělit otázkou *Měli byste nějaké námitky proti tomu, kdybychom si teď udělali krátkou přestávku?* Před návratem k jednání bychom si krátce měli shrnout vše, na čem jsme se dohodli. Všichni členové jednacích strany musí přesně rozumět tomu, jak budou v jednání dále postupovat. Požádá-li o přestávku protistrana, lze této chvíli využít k poradě se svým týmem.

## Námitky

V průběhu každého vyjednávání se setkáváme s **námitkami**. Nemusí jít vždy o negativní postoj k obchodní nabídce – může se jednat také o získání dalších informací. Zkušený vyjednávač je proto očekává a považuje je za reakci na jeho sdělení. Námitky mohou mít **racionální jádro** (důvody týkající se např. ceny, kvality, servisu, dodací lhůty) a připravenou argumentaci je lze vyvrátit. Může jít ale i o námitky, které jsou součástí taktiky jednání. Tzv. **intuitivní námitky** mají více emocionální podtext, jsou nevyslovené a někdy obtížněji čitelné, např. antipatie k obchodnímu partnerovi nebo nechuť se definitivně rozhodnout. **Adekvátní reakce na námitky předpokládá přesné pochopení jejich účelu.**

Mezi nejčastější **postupy zdolávání námitek** autoři uvádí:

### „Prevence“

Z obchodních zkušeností je známé, které námitky jsou nejčastější vzhledem k prezentované nabídce. Přípravou argumentů zaměřených na výhrady můžeme nechat více vyniknout výhody. Z psychologického hlediska je výhodné uvést námitku předem a odpovědět si na ni.

### „Ano-ale“

S námitkami partnera souhlasíme, čímž docílíme jeho pozitivního naladění, vzápětí však prezentujeme řadu výhod, které námitku zcela oslabí.

### **„Plus-minus“**

Argumentujeme výčtem výhod, které obchodní nabídka přináší, současně však připustíme částečné nedostatky. Psychologicky přesvědčivější je použití vizualizace, kdy má partner možnost vidět převahu výhod nad nevýhodami.

### **„Obrácení“**

Námítku lze využít jako přednost. Má-li partner k nabízenému produktu výhrady, lze ho přesvědčit, že právě tato část obchodní nabídky je pro něj výhodná.

### **„Protiotázka“**

Na námítku odpovídáme otázkou, na kterou nečekáme odpověď a která má spíše partnera přivést k opětovnému zamyšlení nad jeho námítkou.

### **„Bagatelizace“**

Argumentace spočívá v úsilí vysvětlit partnerovi, že závažnost námítky není tak opodstatněná. Bagatelizace se musí týkat pouze předmětu jednání, nikoliv osoby partnera.

### **„Zkušenosti, důkazy, příklady“**

Námítku vyvrátíme odvoláním se na zkušenosti uznávaných obchodních partnerů, které se týkají nabízeného produktu, popř. odvoláním se na autority, jež mají stejný názor na předmět obchodu, nebo jako důkaz naší kvalifikovanosti a kompetentnosti našich názorů prezentujeme osvědčení, diplomy, uznání apod.

Při vyjednávání se nejčastější druhy námitek týkají **ceny a podmínek**. Partner se námítkou v podstatě obrací na protistranu, aby zdůvodnila hodnotu prezentované obchodní nabídky. Testuje si tím schopnost udržet a obhájit stanovené podmínky. Ověřuje si naši argumentaci, důvěryhodnost, přesvědčení a odvalu. Chybnou reakcí na námítku proti ceně je vzdát se nebo začít dělat kompromis, aniž bychom se zeptali a aniž bychom znali vážnost námítky.

#### ***Kdy je cena pro zákazníka nepřijatelná?***

- cena je neodůvodněná
- zákazník produkt nepotřebuje nebo nechce, nevidí jeho přínos
- jinde by cena mohla být nižší
- cena je příliš (až podezřele) nízká
- nelíbí se mu prodejce (má pocit nedůvěry a nátlaku)

#### ***Kdy je cena pro zákazníka přijatelná?***

- pokud je produkt výjimečný, nedostatkový, šitý na míru
- výrobek je nabízen se slevou
- jedná se o komplexní produkt (vysoká hodnota)
- zákazník neví, jaká cena je přijatelná
- pokud zákazník produkt chce, zvláště je-li nabízen poslední kus

Podle: Hospodářová, I., 1997 (upraveno)

Vyjednávání je obvykle úspěšné ne pro toho, kdo nabízí nejlepší cenu a podmínky, ale pro toho, kdo je schopen úspěšně jednat o jejich změně ke spokojenosti své i druhé strany.

### **Schopnost jednat o ceně vyžaduje:**

- znát velmi dobře předmět obchodní nabídky a jeho cenu pro partnera;
- prezentovat cenu přesvědčivě (tím, že plně věříme svému návrhu) a sebejistě. Sebejistota může vyzařovat z našeho vystupování. Sedíme zpřímá, udržujeme kontakt očí a mluvíme pevným a jistým hlasem. Při prezentování návrhu prezentujeme i sami sebe;

- cenu můžeme vyslovit mezi dvěma výhodami a po jejím vyslovení zachovááme mlčení, které partnerovi sdělí naši sebejistotu. Mlčíme i tehdy, položíme-li otázku či vysloví-li partner nevhodnou poznámku a také potřebujeme-li přemýšlet.

V reakci na námitku **se pokusíme vžít do pozice partnera** a pečlivě ho vyslechneme. Námitku zopakujeme: *Jedná se Vám tedy o ...* Tím dáme najevo, že jej respektujeme, a vyjádřením pochopení se snažíme udržet pozitivní vzájemný vztah. Abychom porozuměli námitce, ujasníme si ji otázkou. Např. při námitce proti ceně: *Jak jste k tomu dospěli? K čemu přirovnáváte naši cenu?* Tím, že partnera vyslechneme, můžeme prezentovat výhody naší celkové nabídky, v nichž se zaměříme na uspokojení jeho potřeb. O tom, zda námitka byla vyřešena ke spokojenosti partnera a zda přijal naše argumenty, se přesvědčíme kontrolní otázkou. Pokud tomu tak není, zachováme trpělivost a vysvětlíme vše znovu.

Námitky proti ceně a podmínkám se často týkají **odvolání se na výhodnější nabídku konkurence**. V tomto případě se zeptáme na zdroj informací a na výši konkurenční nabídky. V případě nepravdivé argumentace dáme najevo skutečnou výši konkurenční ceny. V případě nižší ceny konkurence znovu vysvětlíme, v čem jsou výhody naší celkové nabídky. Důvěryhodnost u partnera bychom ztratili pomlouváním konkurence.

## Argumentační dovednosti

Jak je patrné z předchozího textu, nezbytnou výbavou dobrého obchodního zástupce firmy, dobrého vyjednavče je zvládnutí **řečových dovedností**, které jsou podmínkou **efektivní komunikace**. To předpokládá osvojení si pravidel jazyka pro přesné vyjádření myšlenek a používání slovních výrazů a obrátů. Důležitá je bohatá slovní zásoba, znalost obchodní terminologie, vyjadřovací pohotovost a jazyková obratnost. Náročnější je osvojení si zásad dialogu, zásad účinného přesvědčování a argumentačních dovedností. Verbální projev obchodních partnerů v diskusi, zejména jejich argumentace, vypovídá o jejich odborné úrovni, jazykové vybavenosti a flexibilitě.

## Pravidla metody principiálního vyjednávání

Pro úspěšnost v obchodním jednání je inspirativní **metoda principiálního vyjednávání** (Fisher, R., Ury, W., Patton, B., 1945), rozpracovaná na Harvardově univerzitě. Metoda umožňuje řešit problémy při obchodním jednání analýzou jejich podstaty a vychází z hledání společných cílů obou zúčastněných stran. Při střetu zájmů vede obě strany k tomu, aby výsledek byl v souladu s určitými normami, nezávislými na vůli jedné ze stran. Strategie zahrnuje čtyři pravidla, která lze uplatnit jak ve fázi přípravné, tak i v procesu vyjednávání.

### 1. pravidlo

#### Jednat konstruktivně, oddělit emocionální účast osob od problému.

Při obchodních jednáních se setkáváme s lidmi s různou kvalitou citového prožívání, s odlišnou hodnotovou orientací, názory a postoji, s jedinečnou autobiografií a s nepředvídatelným chováním. Lidský aspekt při jednání může spoluvytvářet vztah důvěry a porozumění, vážnost a přátelství, které další jednání usnadňují a zefektivňují. Také přání účastníků cítit se dobře a zájem o to, jak je hodnotí druhá strana, zvyšuje často snahu o pochopení zájmů druhé strany.

Lidé při obchodním jednání ale podléhají také strachu, depresím, rozhořčení, frustracím. Vnímají situaci ze svého pohledu, neinterpretují věci správně a neporozumění pak vede k předsudkům vyvolávajícím neadekvátní reakce. Neschopnost jednat s lidmi, podmíněná tím, že nevěnujeme pozornost subjektivním pocitům druhých, způsobí často nemožnost dohody. **Důsledkem tohoto přístupu je, že při vyjednávání se vztahy lidí stávají součástí diskuse o podstatě problému.**

Pro překonání psychologických bariér je možné použít různé postupy a techniky. Pomohou nám **citlivěji vnímat situaci, adekvátně pracovat s emocemi a usilovat o srozumitelnou komunikaci.**

### **Vnímání situace**

- Umět vidět situaci očima druhé strany, „odložit“ svůj pohled na věc. Představit si sama(u) sebe na místě druhé strany. Porozumět jejím názorům.
- Neobviňovat ze svých problémů druhé. Obviňování je neproduktivní, vede druhou stranu do obrany. Ta tak přestane naslouchat nebo podnikne odvetný útok. Snažit se oddělit symptomy problémů od osoby, s níž hovoříme.
- Umožnit každé ze stran diskusi o svém vidění problému a předejít tak nedorozumění.
- Oslovit druhou stranu při jednání jinak, než očekává.
- Zainteresovat druhou stranu na výsledku tím, že je sama zapojena do jeho realizace. Proces vyjednávání je úspěšnější, pokud každá ze stran část po části odsouhlasí vznikající řešení a konečný návrh zahrne připomínky obou stran.
- Umožnit druhé straně, aby postoj, který při vyjednávání zaujímá, byl v souladu s jejími zásadami a jejím image.

### **Práce s emocemi**

- Naučit se vnímat osobní pocity při jednání, zaznamenat si je a analyzovat: *Co vyvolává moje emoce? Přenáší se emoce z jednoho problému na druhý? Prolínají se moje osobní problémy s obchodními?* Dále naučit se umění naslouchat a vnímat emoce druhé strany.
- Hovořit s lidmi druhé strany o jejich emocích i o svých vlastních. Např. *Naši lidé mají pocit, že se s nimi nejednalo správně a jsou velmi roztrpčeni. Obávám se, že ... Jak se na věc dívají Vaši lidé?* Zbaví-li se lidé zátěže nevyjádřených emocí, začnou se více zabývat problémem.
- Umožnit druhé straně uvolnit negativní emoce tím, že nasloucháme, nereagujeme na její útoky a vybízíme k pokračování až tehdy, když se napětí zmírní, případně zcela odstraní. Na emocionální výbuch nereagovat.
- Využitím symbolických gest a rituálů usilovat o jejich konstruktivní emocionální dopad na druhou stranu - např. podání ruky, vyjádření zájmu a pochopení, omluva, malý dárek, společné stolování.

### **Srozumitelná komunikace**

- Aktivně naslouchat - přesvědčit partnera, že rozumíme jeho pohledu na věc, že nás zajímá, jak vnímá situaci, z čeho má obavy, co se snaží sdělit. Pro vzájemné pochopení klademe otázky: *Rozumím tomu dobře, když ...? Podle Vás tedy ... Zdá se mi, že ...*
- Mluvit spíše o sobě, ne o druhé straně. Popsat problém z hlediska dopadů pro nás a nezabývat se tím, co udělala druhá strana a proč.
- Mluvit k věci. Uvědomit si, o čem chceme hovořit, co chceme zjistit, k čemu nám informace bude sloužit.

Uvedeným postupem, zaměřeným na subjektivní problémy vnímání emocí a komunikaci, můžeme preventivně předcházet možným problémům. Vytvářením osobních, neformálních



vztahů s druhou stranou lze situaci výrazně usnadnit. Prevencí je rovněž konstruktivní proces vyjednávání, který umožňuje oddělit hlavní problémy od vztahů zúčastněných stran a vést diskusi odděleně. V každém případě se pokusit, aby vyjednávání probíhalo jako proces vzájemného hledání řešení problému bez ohledu na rozdílné zájmy, vnímání a emocionální účast.

## **2. pravidlo**

**Zaměřit se na předmět jednání (tj. na uspokojení potřeb svých i druhé strany), ne na zaujetí a obhajování vlastní pozice.**

Pro respektování druhého pravidla lze použít následující techniky a postupy:

### ***Zájmy definují problém***

Základním problémem každého vyjednávání nejsou rozdílné postoje zúčastněných stran, ale odlišnost jejich potřeb, přání, požadavků, nadějí a obav. **Potřeby<sup>1)</sup> motivují jednání lidí, jsou jeho nevysloveným zdrojem a nachází se v pozadí spleti postojů. Dosáhnout smiřováním zájmů uspokojení potřeb stran je většinou úspěšnější než hledání kompromisu postojů.** Je to tak proto, že dosáhnout uspokojení potřeby je obvykle možné několika postoji. Pokud se za protichůdnými postoji zúčastněných stran pokusíme nalézt jejich motivaci, dospějeme obvykle k alternativnímu postoji, který vyhovuje jak našim potřebám, tak i potřebám druhé strany.

V pozadí rozdílných postojů je také mnohem více zájmů než pouze ty, které jsou v konfliktu.

Každý vyjednávající má kolem sebe okruh lidí, jejichž zájmy ho ovlivňují (zaměstnavatel, klient, kolega, rodina). Porozumět jeho motivaci vyžaduje i poznání těchto dalších zájmů, které musí brát v úvahu.

### ***Identifikace zájmů***

Při obchodním jednání je důležitá **identifikace zájmů druhé strany**, porozumění jejím potřebám, přáním, požadavkům. Užitečné je kladení otázky „proč“, vedoucí k prozkoumání postoje, který druhá strana zaujímá. Chceme-li ovlivnit uvažování druhého člověka, prvním předpokladem je pochopení jeho současného stavu myslí.

**Usilujeme-li o to, aby druhá strana porozuměla našim zájmům, musíme jí vysvětlit, v čem naše zájmy spočívají, a vytvořit vědomí legitimitosti těchto zájmů.** K tomu, aby protistrana brala naše zájmy vážně, musíme i my projevit svoji vstřícnost vůči jejím návrhům. Například: *Rozumíme tomu tak, že Vaše firma má největší zájem na rychlém dokončení stavby při co nejmenších nákladech a také jí záleží na dobré pověsti odpovědné a spolehlivé firmy. Pochopili jsme to správně? Máte ještě nějaké další důležité zájmy?* K vzájemné dohodě pomůže i poukázání na to, že **zájmy druhé strany bereme jako součást celkového problému, který se snažíme společně řešit.**

---

<sup>1)</sup>K základním lidským potřebám patří bezpečí, dobrá ekonomická situace, pocit sounáležitosti, potřeba uznání a možnost rozhodovat o svém vlastním životě.

## ***Orientace na budoucnost***

Zájem uspokojit potřeby své strany také předpokládá, abychom se v **komunikaci orientovali do budoucnosti - kam chceme dojít** - než se vrátíme o to, co se stalo (např. příliš vysoké náklady v posledním čtvrtletí, rozhodnutí v minulém měsíci realizované bez dostatečného oprávnění).

## ***Konkrétnost a pružnost***

Do obchodního jednání vstupujeme s cílem, s představou o svých vlastních zájmech s jednou nebo více specifickými alternativami řešení problému. Současně se ale **neuzavíráme novým návrhům a možnostem**. Flexibilita předpokládá, že každou alternativu, kterou zformulujeme, budeme považovat za ilustrativní návrh.

## ***Tvrdé a měkké vyjednávání***

Úspěšné vyjednávání předpokládá důsledné hájení svých zájmů - našich potřeb, přání, požadavků. **Důsledné prosazování vlastních zájmů oběma stranami podněcuje vzájemně tvořivost k nalezení výhodného řešení pro obě strany**. Tvrdé vyjednávání, týkající se podstatných problémů, zvyšuje tlak na dosažení efektivního řešení. Vstřícnost vůči návrhům druhé strany a její podpora (měkké vyjednávání) umožňuje zlepšit vzájemné vztahy a zvyšuje pravděpodobnost dosažení dohody.

## ***3. pravidlo***

### **Hledat vzájemně výhodné varianty řešení problému.**

Jednáme-li pod tlakem, obtížně hledáme optimální řešení. Také rozhodování v přítomnosti druhé strany snižuje naši představivost a jedná-li se o mnoho, snižuje se i naše tvořivost. Podobná situace nastává, hledáme-li jediné správné řešení. Proto **než se pokusíme dosáhnout dohody, snažme se najít vzájemně výhodné varianty řešení problému**. Schopnost nalézat alternativy je jedna z nejdůležitějších vlastností vyjednávacího.

Uvedeme čtyři hlavní **překážky**, které při obchodním jednání znemožňují vytvořit více alternativ, a naznačíme možnosti jejich řešení:

#### ***a) Ukvapené úsudky***

Bližící se vyjednávání navozuje tenzi a naše kritické uvažování patrně zesílí, protože praktické vyjednávání podvědomě spojujeme s praktickým myšlením, nikoliv s invenčními nápady. **Přílišná soudnost je vždy překážkou představivosti a kreativity**. Cokoliv řekneme, může být v této situaci vnímáno jako závazek nebo odhalení informací, proto než něco navrhneme, je třeba si vše dobře promyslet.

Řešení spočívá v tom, že **při vyjednávání oddělíme tvořivou činnost od kritického posuzování**, oddělíme hledání nových možných rozhodnutí od procesu jejich výběru. Vhodnou metodou je **brainstorming** - cílem je vymyslet co nejvíce nápadů umožňujících řešit problém. Tvořivé nalézání alternativ vyžaduje i jiný jazyk. Používáme otázky, ne tvrzení, náš mluvený projev je otevřený. Například: *Co kdybych to udělal takhle? Jednou z možností je ... O jakých dalších možnostech uvažujete? Co by na tom podle Vás nefungovalo?*

## **b) Hledání jedné odpovědi**

Při mnoha obchodních jednáních chybí kreativita zúčastněných. Jednající se často obávají, že diskuse k hledání dalších alternativ zpomalí vyjednávání a situace se stane méně přehlednou. Za svůj úkol považují pouze vzájemné sblížení postojů, ne rozšíření dalších možností. **Předčasné závěry jsou překážkou tvořivého myšlení.** Hledáme-li společně od počátku nejlepší řešení, volíme obvykle z většího množství alternativ a naše rozhodovací možnosti jsou širší.

**Tvořivé nalézání alternativ vyžaduje zaměřit se více na rozšíření existujících alternativ než na hledání jediného řešení.** Klíčem ke správnému rozhodování je výběr z velkého množství rozmanitých možností (analýza reálné situace, deskriptivní analýza využívající obecných pojmů, teoretická řešení, hledání realizovatelných návrhů). Na problém je možné se podívat i z pohledu různých profesí a disciplín.

## **c) Hra „s pevnou částkou“**

Nedostatek vhodných alternativ pro vyjednávání je také způsoben tím, že obě strany vnímají situaci „bud’anebo“, získáme my, nebo vy.

### **Identifikovat společné zájmy**

V pozadí každého vyjednávání lze nalézt společné zájmy, které nejsou na první pohled zřejmé. Je užitečné je explicitně vyjádřit a formulovat jako společný cíl. Převést je do konkrétní podoby a zaměřit do budoucna. Zdůrazněním společných zájmů se vyjednávání zjednoduší a uvolní.

### **Spojit odlišné zájmy**

Odlišné zájmy a přesvědčení vyjadřují, že určitá věc má pro nás velký význam, zatímco pro druhou stranu je postradatelná. Například:

*Pro jednu stranu mají větší význam:*

ekonomické záležitosti  
nejbližší budoucnost  
pokrok  
pověst, prestiž  
symbolické záležitosti  
tento případ

*Pro druhou stranu mají větší význam:*

politické záležitosti  
vzdálenější budoucnost  
respektování tradic  
aktuální výsledky  
praktické záležitosti  
precedens

### **Zjistit preference druhé strany**

V nejčastějších odlišnostech, týkajících se zájmů, přesvědčení, časových horizontů, očekávání, přístupů k riziku, se nachází potenciál pro oboustranně prospěšné vyjednávání. Jeden ze způsobů, jak spojit odlišné zájmy, je, že si připravíme i pro nás přijatelné varianty a zeptáme se druhé strany, které z nich dává přednost. Zjistíme tím její preference, na kterých můžeme dále pracovat, a předložit další varianty k výběru.

Při spojování odlišných zájmů je užitečné hledat věci, které pro nás příliš neznamenají, ale pro druhou stranu jsou důležité. Pro vyjednávajícího partnera lze užít motto: „Vive la différence!“ („Ať žijí rozdílnosti!“).

#### **d) Styl uvažování : „Máme dost svých vlastních problémů. O své problémy se postarejte sami.“**

Překážkou v hledání výhodných variant řešení problémů je i situace, v níž se každá strana soustřeďuje pouze na své vlastní zájmy. Neperspektivní, krátkozraké zaměření na sebe sama vede vyjednávajícího obchodního zástupce k jednostrannému postoji, k jednostranným argumentům i k jednostrannému řešení.

#### **Vžít se do situace partnera**

Náš úspěch při vyjednávání závisí na tom, zda partner učiní rozhodnutí přijatelná i pro nás. Měli bychom proto dělat vše, abychom věnovali pozornost i zájmům druhé strany. Nejlépe tak, že si **sami sebe představíme na místě druhé strany**. Bez nalezení varianty, která by vyhovovala i jí, nedospějeme vůbec k dohodě.

#### **Účinnost návrhů**

Někteří vyjednaváči často ovlivňují partnera hrozbami a varováním, aby se rozhodl tak, jak chce jejich strana. Mnohem účinnější jsou návrhy, v nichž prezentujeme druhé straně to, co může očekávat, pokud se rozhodne, jak chceme my. Pokusíme se také učinit pro ni důsledky rozhodnutí co nejpříjemnější. Tím vlastně vyhodnotíme určitý návrh varianty řešení problému z pohledu druhé strany.

#### **Účinnost precedentu**

Vhodným řešením je také najít rozhodnutí, které druhá strana učinila v podobné situaci, a pokusit se na jeho základě navrhnout dohodu. Precedens je pro nás objektivní normou a usnadňuje druhé straně s ním souhlasit. Pomůže nám najít varianty, které jsou přijatelné pro nás i pro druhou stranu.

### **4. pravidlo**

#### **Využití objektivních kritérií k dosažení oboustranně výhodného výsledku jednání.**

Dojde-li při vyjednávání k tvrdému prosazování svých zájmů, stane se spíše smlouváním o tom, s čím je která strana ochotná souhlasit. Výsledek vyjednávání je pak výsledkem střetu dvou vůlí. Tento způsob vyjednávání je spojen s vysokými náklady. Diskuse o využívání objektivních kritérií (např. expertizy odborníků, zvyky, zákony, tržní hodnota) umožňuje, aby žádná strana nemusela ustupovat druhé a obě se mohly podřídit spravedlivému řešení, nezávislému na přání kterékoli ze stran.

Obchodní zástupci, kteří využívají objektivních kritérií, efektivně využívají i svůj čas, protože se zabývají problémem, které normy použít a jaké by mohlo být řešení - a ne obranou svých postojů. Význam nezávislých norem pro efektivnost jednání se také zvyšuje s počtem zúčastněných stran. Čím více stran se shodne na určitém postoji, tím obtížněji se tento postoj mění. Podobně je tomu v případě, kdy vyjednávající musí svůj postoj konzultovat s vyšší autoritou či s dalšími lidmi. Zaujetí určitého postoje a jeho změna jsou pak obtížné a časově náročné procesy.

Při vyjednávání s použitím objektivních kritérií je užitečné respektovat tři hlediska:

- **společné hledání objektivních kritérií** - např. při koupi domu, kdy je snahou stanovit spravedlivou cenu, lze navrhnout cenu domu zmenšenou o odpisy a upravenou vzhledem k inflaci, současnou prodejní cenu obdobných domů v okolí, nezávislé ocenění. Přitom lze vyzvat druhou stranu, aby předložila své návrhy;

- **otevřenost vůči argumentům druhé strany** spojená s požadavkem, aby řešení problému vycházelo z objektivních kritérií;
- **neustupovat nátlaku** (úplatek, hrozba, apel na důvěru), ustupovat pouze objektivním principům.

Pro přehled uvádíme tabulku (Fisher, R., Ury, W., Patton, B., 1999, s. 21), která srovnává pravidla principiálního vyjednávání s tvrdým a měkkým pozičním vyjednáváním.

Tabulka č.1: Srovnání metod vyjednávání

<b>Měkké vyjednávání</b> Účastníci jsou přátelé.	<b>Tvrdé vyjednávání</b> Účastníci jsou protivníci.	<b>Principiální vyjednávání</b> Účastníci řeší problém.
Cílem je dohoda.	Cílem je vítězství.	Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky, umožňující kultivovat vzájemný vztah.	Účastníci požadují ústupky jako podmínku zachování vzájemného vztahu.	Účastníci oddělují emocionální účast od problému.
Jsou měkcí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkcí, pokud jde o lidi, a tvrdí, pokud jde o problém.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Postupují bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy stran, ne na pozice.
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů stran.
Neodkrývají svoji spodní hranici.	Matou, pokud jde o spodní hranici.	Vyhýbají se stanovení spodní hranice.
Akceptují jednostranné ústupky umožňující dohodnout se.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
Hledají jedno řešení; takové, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení; takové, které oni sami budou akceptovat.	Rozpracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat; teprve potom se rozhodují.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na své pozici.	Trvají na využívání objektivních kritérií.
Volním úsilím se snaží vyhnout střetu.	Volním úsilím se pokoušejí vyhrát střet.	Snaží se dosáhnout výsledku, který bude vycházet ze standardů nezávislých na přáních zúčastněných stran.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevřeni; neustupují při nátlaku, ale při hledání kompromisu.

Podle: Fisher, R., Ury, W., Patton, B., 1999 (upraveno)

## Pravidla úspěšného vyjednávání

Závěrem subkapitoly o přípravě a průběhu obchodního jednání si zopakujme podstatné body:

- *nepodceňovat pečlivou a systematickou přípravu na jednání;*
- *stanovit si jasné cíle;*
- *promyslet si strategii jednání a zvážit taktické postupy k dosažení cíle;*
- *poznat co nejlépe potřeby druhé strany;*

- *připravit si argumenty proti námitkám partnera;*
- *připravit si možné ústupky a zvážit jejich protihodnotu;*
- *jednat konstruktivně, oddělit emocionální účast osob od problému;*
- *hledat vzájemně výhodné varianty k řešení problému;*
- *využívat objektivních kritérií determinujících výsledek jednání (tržní hodnota, expertizy odborníků, zákony);*
- *usilovat o oboustrannou výhru a upevnění vztahů do budoucna.*

## Nejčastější chyby ve vyjednávání

Mezi nejčastější chyby, kterých se obchodní zástupci ve své praxi dopouští, patří (volně podle S. Le Poole, 1992):

- Nepřipravují se systematicky a pečlivě.
- Vstupují do jednání bez určitých cílů a neznají svoje krajní meze ústupnosti.
- Nejistí si hned na začátku jednání, zda má partner pravomoc ke konečnému rozhodnutí.
- Nechají partnera, aby vyslovil první nabídku, a nechají se jí ovlivnit.
- Jednají, aniž mají dostatečné informace. Při jednání neověřují známé informace a nesnaží se získat nové.
- Bez projednávání přijmou první nabídku (první nabídka není téměř nikdy nabídkou poslední a konečnou).
- Příliš brzy a snadno ustupují (partner chce tedy stále více a ústupky působí nevěrohodně a podezřele).
- Postupně začínají považovat svoji nejnižší možnou přijatelnou mez za svůj cíl. Jsou spokojeni, pokud dosáhnou této meze.
- Jednají vždy naprosto stejně, i když každé jednání představuje specifickou, neopakovatelnou situaci, která vyžaduje specifický přístup.
- Debatují (něco prohlašují, zaujímají stanoviska, zdůrazňují rozdíly, hájí své názory, napadají stanoviska druhé strany) místo toho, aby se snažili partnera přesvědčit.
- Jsou netrpěliví (jednání nejrychleji zakončíme tím, že se všeho zřekneme).
- Reagují na návrh protistrany ještě před tím, než byl tento návrh zcela a kompletně vysloven.
- Soustředí se výhradně na vlastní potřeby (k uzavření dohody nemůže dojít, pokud s ní partner nebude souhlasit, a souhlasit bude jedině v případě, že jeho potřeby budou do jisté míry uspokojeny).
- Nesnaží se vžít do situace partnera.
- Uplatňují taktiky vedoucí k neperspektivnímu obchodnímu vztahu.
- Místo s problémy se v průběhu jednání snaží vypořádat s lidmi.
- Účastní se jednání v zahraničí, aniž mají dostatečné informace o dané zemi, její kultuře, zvycích atd.
- Odvází se jednat v jazyce (bez tlumočnicka), kterým nedokáží přirozeně a nenuceně hovořit.

## K zamyšlení: Jak přesvědčit?<sup>1</sup>

Při vyjednávání se můžeme dostat do klíčové situace, kdy je nutné partnera o něčem přesvědčit. Chceme-li mu přednést výhody našeho návrhu smlouvy, přesvědčit ho o koupi nového výrobku nebo máme-li prezentovat výsledky naší práce, je užitečné vědět, jak podle psychologů člověk zpracovává předkládané informace.

Přesvědčování není vlastně nic jiného než naše úsilí o změnu postoje druhých lidí k určitému objektu. **Postoj (attitude)** je z psychologického hlediska trvalý hodnotící vztah k lidem,

<sup>1</sup>Podle: Aronson, E., 2005, str. 209-215.

věcem nebo myšlenkám (Olson, Zanna, 1993). Každý den se setkáváme s pokusy pozměnit naše postoje. Reklamní sdělení chtějí změnit náš postoj vůči určitému výrobku nebo službě, předvolební spoty vůči osobě politika. Psychologové zjistili, že průměrný Američan je vystaven třem až čtyřem stům reklamních sdělení denně (Pratkanis, Aronson, 1991).

Je důležitější osoba vyjednaváče, nebo síla argumentů? Na tuto otázku odpovídá teorie Richarda Pettyho a Johna Cacioppa (1986) – *elaboration likelihood model*.

V některých případech lidé věnují více pozornosti **faktům** obsaženým ve sdělení a jejich logické provázanosti. Pečlivě přemýšlejí o významu slov a zpracovávají obsah komunikovaného. Tento způsob práce s informacemi autoři nazývají *central route to persuasion* (centrální způsob zpracování informace). Jindy posluchači nejsou motivováni k zpracování samotných faktů, ale věnují více pozornosti povrchním charakteristikám sdělení – jeho **délce** a tomu, **kdo zprávu předává**. V tomto případě nelze očekávat, že budou přesvědčeni silou argumentace, protože posluchači nevěnují obsahu zprávy větší pozornost. Druhý způsob označují autoři jako *peripheral route to persuasion* (periferní způsob zpracování informace).

Jaké faktory ovlivňují způsob, jímž posluchači informaci zpracovávají?

- motivace, tj. zaujetí tématem sdělení
- schopnost přijímat sdělení
- osobnost posluchače

Motivace závisí na osobní relevanci tématu – tedy do jaké míry může sdělení ovlivnit pocit pohody posluchače. Například téma „zavedení povinnosti skládat ve čtvrtém ročníku postupovou zkoušku“ je mnohem více relevantní pro studenty nižších ročníků než pro současné posluchače ročníku pátého, kterých se, i kdyby byla v blízkém časovém horizontu tato povinnost zavedena, nijak nedotkne. Čím více je téma posluchači bližší, tím více pozornosti mu bude věnovat a tím spíše bude informaci zpracovávat centrálním způsobem. Výzkumy ukázaly, že lidé, kteří zpracovávají informaci centrálně, jsou ovlivněni mnohem více silou argumentů než způsobem, jakým jsou podávány (nezáleží tedy, zda je prezentuje vysokoškolský profesor nebo zástupce studentské komory senátu).

Naopak pokud není téma pro posluchače dostatečně zajímavé, nezáleží tolik na síle argumentů. Posluchači jsou jen o málo více přesvědčeni argumenty kvalitními než slabými. Ovšem více přesvědčeni budou ti, kteří vědí, že přednášející je uznávaný odborník na danou problematiku – posluchači tedy u nezajímavého tématu využijí mentální zkratky, která říká: „Věř odborníkovi.“

Někdy může být naše schopnost přijímat sdělení rušena celou řadou vlivů – únavou, nepříjemným zvukem venku za oknem nebo samotnou složitostí sdělení. V těchto případech je pro posluchače nesnadné soustředit pozornost na samotné argumenty, tudíž volí periferní cestu zpracování sdělení. Máme-li tedy jistotu, že kvalita našich argumentů posluchače přesvědčí, je vhodné zajistit, aby sdělení nebylo ničím rušeno.

Způsob zpracování informace je také ovlivněn osobností posluchače. Někteří lidé mají větší *potřebu informovanosti* (need for cognition) – pečlivě promýšlejí předkládané informace a své postoje formují na základě detailní úvahy (centrální cesta). Lidé, u nichž je tato potřeba nízká, jsou více ovlivněni kredibilitou či atraktivitou mluvčího.

Pokud jde o stálost změny postoje v čase, Petty a Cacioppo (1981) ukázali, že argumentace, která byla přijata centrální cestou, změnila postoj posluchače dlouhodobě a učinila ho odolným vůči dalšímu přesvědčování. Navíc centrální zpracování determinuje vyšší konzistenci mezi postojem a skutečným chováním.

## Otázky a úkoly:

1. *Jaké rozlišujeme typy vyjednávacích strategií? Charakterizujte je.*

2. *Pokuste se zamyslet nad jednáními, kterých jste se v poslední době zúčastnili. Jaká byla vaše vyjednávací strategie a jaká byla strategie partnera?*
3. *Jaký je vztah mezi taktikou a strategií obchodního jednání?*
4. *Uveďte příklady konzultativních taktik.*
5. *Charakterizujte jednotlivé nátlakové taktiky. V čem spočívá protiopatření?*
6. *Jaký je význam přestávek v jednání?*
7. *Jaké jsou nejčastější postupy zdolávání námitek?*
8. *Jak postupujeme, je-li vznesena námitka týkající se ceny?*
9. *Popište pravidlo metody tzv. principiálního vyjednávání. Charakterizujte pravidla úspěšného vyjednávání.*

**Zpracujte úkol č. 3:** *Použijte vašeho konkrétního příkladu z praxe a zkuste si znovu zinscenovat fázi vyjednávání při tréninku ve skupině. Téma lze i zadat ( např. vyjednávání prodeje domu, auta, zahrady, vyjednávání pronájmu prostoru). Pro obě strany musí být stanoveny domnělé nároky a požadavky. Neocenitelné je, mohou-li vás ostatní sledovat a poskytnout vám zpětnou vazbu. V kurzech používáme videokameru a znovu se ke stěžejním bodům vracíme.*

## 1.2.6 Závěr obchodního jednání

V závěrečné fázi obchodního jednání dochází ke konečnému rozhodování. Z psychologického hlediska se jedná o myšlenkové řešení problémové situace s vymezením jejích jednotlivých prvků a jejich uvedení do vzájemných vztahů a souvislostí. Možnosti řešení problémové situace se posuzují z hlediska uspokojení obchodních zájmů a dosažení komerčních cílů. Konečné rozhodnutí ovlivňují nejen objektivní skutečnosti projednávané obchodní dohody, ale i řada subjektivních prvků - struktura individuálních zájmů a cílů, vlastnosti osobnosti, postavení obchodního partnera v této situaci apod.

**Ve fázi rozhodování by každá strana měla vzít v úvahu nejen své vlastní cíle a zájmy, ale i cíle a zájmy partnera. Cílem jednání je dosažení dohody, která je pro obě strany výhodná.**

Rozhodování v závěru obchodního jednání může být ovlivněno četnými *riziky*:

### a) Rozhodování ve prospěch krátkodobého cíle

Z psychologického hlediska se okamžité výsledky často hodnotí pozitivněji. Účastníci jednání se někdy ve snaze dosáhnout okamžitého zisku rozhodují v neprospěch dlouhodobějších perspektivnějších výhod.

### b) Nedostatek času a informací

Časový tlak a nedostatek informací zvyšují riziko při rozhodování. Zde je nutné zvážit, zda riziko okamžitého rozhodnutí při nedostatečných informacích je větší než riziko oddálení rozhodnutí a získání chybějících informací. Oddálení rozhodnutí při řešení problémů operativního charakteru (i kdyby nebylo řešením optimálním) může způsobit řadu nesnází.



Řešení koncepčních problémů naopak vyžaduje odsunutí rozhodnutí a získání dalších podkladů, potřebných ke kvalifikovanému rozhodnutí.

### c) Realizace dohody

Řada problémů se objevuje při realizovatelnosti rozhodnutí. Například v situaci, kdy jednáme o určité obchodní nabídce, v níž jsme vázáni dodavatelskými lhůtami. Nebude-li schopen výrobce dodržet požadovanou krátkou dodavatelskou lhůtu, musíme zvažovat návrhy kompromisního řešení.

Pokud obchodní jednání dospělo k závěru přijatelnému pro obě strany, nastává **rekapitulace dohodnutých podmínek**. Dosažená dohoda by měla splňovat následující kritéria:

- **přesnost a srozumitelnost**, aby se předešlo pochybnostem o tom, co bylo dohodnuto;
- **časovou perspektivu**, která zahrnuje krátkodobé i dlouhodobé zájmy obou stran;
- **motivační aspekt**, podmíněný spokojeností partnerů a umožňující svědomité a včasné plnění dohodnutých podmínek;
- **konstruktivnost** při zpracování, zahrnující v případě řešení neočekávaných problémů východiska.

Podepsáním a schválením konečné smlouvy může v průběhu její realizace dojít ke **komplikacím**. Objeví se nečekané problémy a dohodnuté závazky se mohou stát pro jednu ze stran těžko splnitelné. Vystane potřeba úpravy podmínek, tedy nového jednání. I když lze hájit dodržení podmínek smlouvy, je obvykle ve vlastním zájmu protistrany přistoupit na zahájení nového jednání. Vyhneme se tím různým problémům, odkladům v důsledku nedodržení termínu, nespolehlivosti partnera. Může se také stát, že příště potká podobný osud nás.

Každé obchodní jednání **nemusí vždy končit bezprostředním úspěchem a uzavřením dohody**. Partner si může vyžádat čas k získání potřebných informací, k projednání návrhu nabídky se svým nadřízeným, k odborné konzultaci. Z naší strany můžeme také nabídku odmítnout a **ODSTOUPIT OD OBCHODU**. I když je tato strategie riskantní, měla by být používána ve styku s partnerem, u kterého varianta typu VÝHRA - VÝHRA není možná ani po déle trvajícím dialogu, prověřování vzájemné shody a porozumění, po vyřešení námitek a ani po analýze shrnutí výhod celkové nabídky. V tomto případě jsme se setkali s partnerem, který sice souhlasí s výhodami, nemá důvod pro své vlastní námítky, ale stále je prosazuje. Souhlasí s přednostmi celkové nabídky, ale bezdůvodně odmítá naše podmínky. **Odstoupení od obchodu bychom měli použít jako prostředek, abychom nebyli na straně prohrávajícího.**

Při použití strategie ODSTOUPENÍ OD OBCHODU **si opět ponecháváme prostor pro budoucí obchody**. I když je tato situace z psychologického hlediska doprovázena prožitky neúspěchu, zklamáním a rozladěním, měli bychom se ovládat a být zdrženliví ve vnějších projevech. Jako příklad můžeme uvést známý příběh Odyssea, který podlehl svým citovým prožitkům a draze za to zaplatil.

*Příběh vypráví, jak Odysseus oslepil jednookého obra Polyféma, syna Poseidónova, boha moří. Odysseus a jeho muži byli uvězněni v obrově jeskyni, ale podařilo se jim uprchnout tak, že se přivázali pod břicha ovcí jdoucích na pastvu. Když se Odysseus a jeho námořníci dostali na svou loď, nebyl Odysseus schopen ovládnout touhu a začal na oslepeného Polyféma křičet a vysmívat se mu. Plný zloby hodil Polyfém na Odyssea balvan, kterým málem potopil jeho loď. Námořníci Odyssea prosili, aby obra přestal provokovat, ale Odysseus je neposlouchal. Pokračoval v posměšcích, a aby Polyfém věděl, kdo mu ublížil, představil se mu jako Odysseus. Přitom nedocenil jeden z charakteristických rysů lidské povahy - pomstu. Protože Polyfém teď už věděl, kdo způsobil jeho slepotu, požádal o pomoc*

svého otce. Ten potrestal Odyssea tím, že zpozdil jeho návrat domů o deset let. Tak Odysseus, jeden z největších vyjednávačů, draze zaplatil za uspokojení svého Já.

### Otázky a úkoly:

1. Kterými riziky může být ovlivněno rozhodování v závěrečné fázi obchodního jednání?
2. Jaká kritéria by měla splňovat konečná písemná dohoda?
3. V jaké situaci bychom měli zvážit použití strategie **ODSTOUPENÍ OD OBCHODU**?

### Zpracujte úkol č. 4: Jaké jsou vaše schopnosti pro vyjednávání?

Pokuste se nyní zamyslet nad tím, jaké jsou vaše schopnosti pro vyjednávání. Následujícím testem získáte svůj vlastní „portrét“ vyjednávače, který vám pomůže přemýšlet o důležitých aspektech úspěšného vyjednávání. Cílem testu není hádat, co by zkušený vyjednávač mohl dělat, ale **lépe poznat sám sebe**. Jestliže jste nezažili přesně stejnou situaci, může se podobat nějaké jiné, se kterou již máte zkušenost.

#### Způsob vyplňování testu:

Z pěti alternativ odpovědi zaškrtněte křížkem tu, která nejvíce odpovídá vašemu jednání. Odpovězte co nejspontánněji, bez velkého rozmyšlení a odpovědi již neměňte!

1. Přípravuji se co nejpečlivěji i na méně významná jednání.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Když mám pocit, že osoba, s níž hovořím, začíná být netrpělivá nebo spěchá víc než já, snažím se jednání urychlit.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Pečlivě volím místo, kde se má jednání konat.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Snažím se získat někoho, kdo by mi s přípravou jednání pomohl.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Jestliže se v průběhu jednání vyskytne vedlejší problém, jemuž úplně nerozumím, nevšímám si ho a čekám, že se později vysvětlí.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Jestliže se v průběhu jednání vyskytne něco, o čem si nejsem jist, zda tomu správně rozumím, čekám, že se to vysvětlí později, protože nechci dát osobě, s níž jednám, výhodu v tom, že bych vypadal méně inteligentně než ona.

Vždy      Často      Někdy      Zřídka      Nikdy  
                       

7. Když je to nezbytné, povolují si menší odchylky od své běžné etické normy.

8. Nemám žádnou speciální techniku jednání: přizpůsobuji se okolnostem a lidem, s nimiž jednám.

Vždy      Často      Někdy      Zřídka      Nikdy  
                       

9. Snažím se naladit na stejnou vlnovou délku jako osoba, s níž jednám: jestliže posuzuje záležitost pozitivně, udělám totéž. V opačném případě, když je její postoj k situaci negativní, reaguji podobným způsobem.

Vždy      Často      Někdy      Zřídka      Nikdy  
                       

10. Když jednám o důležité věci, chovám se, jako by na výsledku záležela moje kariéra.

Vždy      Často      Někdy      Zřídka      Nikdy  
                       

11. Když dám v práci souhlas k jednání, cítím, že je v sázce moje kariéra.

Vždy      Často      Někdy      Zřídka      Nikdy  
                       

12. Když začnu jednat, utvořím si celkovou představu o tom, co chci, a potom se přizpůsobím specifickým okolnostem.

Vždy      Často      Někdy      Zřídka      Nikdy  
                       

13. Hodnotím všechny možné reakce na mé cíle.

Vždy      Často      Někdy      Zřídka      Nikdy  
                       

14. Jsem připraven zdůvodnit svůj postoj a požadavky.

Vždy      Často      Někdy      Zřídka      Nikdy  
                       

15. Jsem-li požádán, abych zdůvodnil svůj postoj, a nechce se mi o tom podrobně hovořit, odpovídám slovy: Je to tak, jak to je. /Tak to chci./ Berte, nebo nechte.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

16. K jednání přistupuji s podklady podporujícími mé stanovisko.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

17. Co se týče podkladů: nemám-li k dispozici fakta, snažím se zajistit nějaké odborné posudky.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

18. Když jsem si vytvořil názor, dělám všechno pro to, abych ho nemusel měnit.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

19. Nejlepším ukazatelem úspěchu jsou peníze.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

20. Předpokládám, že jediná věc, která zajímá osobu, s níž jednám, jsou peníze.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

21. Začnu-li jednat, mám dobrou představu o tom, co chce osoba, s níž jednám.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

22. Když druhá osoba hovoří, v duchu jí odpovídám na její argumenty.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

23. Vidím-li, že jsem v příznivém postavení, přehodnotím své cíle a zvýším požadavky, abych ze situace vytěžil co nejvíce.

Vždy Často Někdy Zřídka Nikdy

24. Když vidím, že se záležitost nevyvíjí tak, jak bych chtěl, projevím svou podrážděnost a někdy se dokonce rozzlobím.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Rychle si utvořím názor na osobu, s níž jednám.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Jestliže vyhraji, chovám se zdrženlivě.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Při jednání navazuji přátelské vztahy.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Při jednání si dělám nepřátele.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Když mám pocit, že se blížíme ke shodě, navrhu vypracovat první písemný návrh smlouvy.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Před jednáním pečlivě studuji charakter osoby (osob), s níž mám jednat.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Správné stanovisko pro jednání by mělo být trvalé a postavené na pevných základech.

Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Podívejte se teď na své odpovědi. Budou pro vás určitým vodítkem, pokud jde o vaše vlohy pro funkci vyjednavče.*

## **Vyhodnocení:**

*Porovnejte své odpovědi s níže uvedenými odpověďmi. Abyste mohli zhodnotit, zda máte předpoklady stát se dobrým vyjednávačem, musíte zvážit své odpovědi podle následujícího číselného systému od 4 bodů do 0 bodů.*

*Za každou „správnou“ odpověď si připočtete 4 body. Za každý stupeň odlišnosti od správné odpovědi odečtete 1 bod. Například předpokladem úspěšného vyjednávání je dobrá příprava. Jestliže jste se dosud nikdy na jednání nepřipravovali, dejte si za odpověď na tuto otázku 0 bodů. Když jste naopak odpověděli „někdy“, odečtete si 2 body z maximálního počtu 4 bodů a připočtete si pouze 2 body.*

**Odpověď 1.** Vždy. Čím aktuálnější máte informace, tím méně je pravděpodobné, že budete něčím zaskočení (není to nemožné, ale mnohem méně pravděpodobné).

**Odpověď 2.** Nikdy. Všichni nepracují stejně rychle a vy si musíte být jisti, že jste vstřebali všechny informace, které jste mohli shromáždit, protože se mohou hodit. Je-li jednání příliš dlouhé, navrhněte přestávku. Pamatujte si, že předstírat spěch je běžná taktika zastrašování, která by na vás neměla moc působit.

**Odpověď 3.** Vždy. Prostředí má na nás hluboký vliv a místo jednání by mělo být vybíráno s mimořádnou péčí.

**Odpověď 4.** Vždy. Jistě jste slyšeli vyjádření, že dvě hlavy jsou lepší než jedna. Spontánní diskuse o hledání nových nápadů (brainstorming) vám pomůže vyjasnit cíle a odhalit možné překážky a problémy.

**Odpověď 5.** Nikdy. Toto je obdoba 2. otázky. Nenechte nic projít mimo sebe, aniž byste tomu porozuměli. Omluvte se za svou pomalost a požadujte vysvětlení.

**Odpověď 6.** Nikdy. Znovu zdůrazňujeme, že stává-li se diskuse příliš odbornou, je třeba požádat, aby se používaly srozumitelnější pojmy.

**Odpověď 7.** Zřídka. Získání dobré pověsti trvá mnohem déle než získání špatné. Měli byste pečlivě zvážit, zda se dáte na pochybné chodníčky. Ale ani přemíra etické nesmlouvavosti nepřináší vždy nejlepší výsledky. Je na vás, abyste rozhodli!

**Odpověď 8.** Zřídka. Je jasné, že se někdy musíte přizpůsobit. Ale měli byste mít svůj vlastní styl jednání, takový, který se hodí k vašemu charakteru, vaší osobnosti. Není vhodné přijímat roli, která vám nevyhovuje, i když by mohla u jiných působit dobře.

**Odpověď 9.** Zřídka. Ze všech sil se snažte vycházet z pozitivního hlediska. Zdůrazňujte to, co chcete, a ne to, co nechcete.

**Odpověď 10.** Zřídka. Vaše kariéra málokdy závisí na výsledku jediné záležitosti. Je zbytečné vynakládat příliš mnoho úsilí. Není mnoho situací, v nichž musíte souhlasit za každou cenu. To je důvod, proč někdy jednáme lépe za někoho jiného než sami za sebe.

**Odpověď 11.** Ať vás předchozí otázka nesplete. Vaše kariéra nezáleží na výsledku každého jednání, ale pokaždé, když uzavíráte dohodu, dáváte v sázku své jméno a pověst.

**Odpověď 12.** Nikdy. Definujte své cíle a potřeby přesně. Existuje pochopitelně prostor pro varianty, ale měli byste mít jasnou představu o svých potřebách a přáních.

**Odpověď 13.** Vždy. Vědomí toho, co chcete, znamená také znalost toho, co se stane, až to dostanete. Je zřejmé, že „vždy“ je v tomto případě poněkud mimořádné. Řeknete, že není

možné všechno předvídat. Ale měli byste alespoň prozkoumat hlavní cesty. To, co chceme, neodpovídá vždy tomu, co skutečně potřebujeme ...

**Odpověď 14.** Vždy. Vaše postavení se velmi oslabí, když neumíte osobě, s níž jednáte, vysvětlit své stanovisko. A proto - čím méně argumentů máte, tím méně budete přesvědčiví.

**Odpověď 15.** Nikdy. To je odpověď, jakou jste nuceni dát, když své požadavky nemůžete nijak ospravedlnit. Jsou to mimořádně slabé argumenty, byť by přicházely od nejlepších vyjednávačů.

**Odpověď 16.** Vždy. Je vždy dobré mít k dispozici doklady, fotokopie, přehledy, atd. Ukazují, že jste se na vyjednávání dobře připravili.

**Odpověď 17.** Vždy. Objektivní fakta jsou vždy lepší než názory a pomohou jednajícím stranám dosáhnout dohody. Jako poslední prostředek poslouží odborné posudky.

**Odpověď 18.** Nikdy. Zapomněli jste? Jednání je výměna, jež předpokládá, že budete pružní. Abyste uspěli, musíte převést diskusi směrem k oblasti shody, a ne stále trvat jen na tom, co chcete vy.

**Odpověď 19.** Často. Ne vždy. Existuje mnoho jiných výhod, jež získáte díky jednání a někdy nestojí vůbec nic.

**Odpověď 20.** Nikdy. Občas je to sice tak, ale nikdy to neberte za hotovou věc. Nepřeceňujte motivy osoby, s níž jednáte - neexistuje lepší způsob, jak probudit její nepřátelství, a pro sebe tak získat špatný začátek.

**Odpověď 21.** Vždy. Ale i když si myslíte, že víte, jednejte, jako byste nevěděli. Napomůže to vaší koncentraci a zbavíte se tak předem utvořených názorů, jež mohou otupit vaše vnímání.

**Odpověď 22.** Nikdy. Najednou se zabývejte pouze jednou věcí. Pokud to neuděláte, skončíte u poslouchání a) pouze toho, co se bojíte slyšet, b) jenom toho, co chcete slyšet. Jestliže si osoba, s níž jednáte, zaslouží vaši přítomnost, zaslouží si také vaši pozornost. Když to bude nevyhnutelné, požádejte o pár minut na rozmyšlenou.

**Odpověď 23.** Někdy. Není vždy nejlepší naléhat.

**Odpověď 24.** Nikdy. Druhá osoba by neměla mít žádné podezření. Je to nejlepší způsob, jak zničit svou pověst seriózního vyjednávače. Měli byste dělat všechno možné, abyste neprojevili podrážděnost.

**Odpověď 25.** Někdy. Zdá se, že si velmi rychle tvoříte názor na lidi. Neukvapujte se se závěry. Proveďte pečlivé pozorování, než si utvoříte názor. Dávejte pozor! Můžete jednat s vlkem a myslet si, že jednáte s beránkem!

**Odpověď 26.** Vždy. Nikdy nesmíte budit dojem, že vás porážka druhého těší. Poškodilo by to vaši pověst. Nejlepší přístup je ten, při němž nikdy nepřipustíte, aby někdo opouštěl jednání s prázdnýma rukama.

**Odpověď 27.** Často. Proč ne?

**Odpověď 28.** Zřídka. Efektivní vyjednávač si zřídka dělá nepřátele. Výborný vyjednávač si nedělá nepřátele nikdy.

**Odpověď 29.** Vždy. Je to nejlepší způsob, jak si věci vyjasnit a dát jim konkrétnější podobu.

**Odpověď 30.** Vždy. Je to obdobně jako u otázky č. 26 další způsob, jak se zbavit předsudků. Žádní dva jedinci nejsou totožní. Čím více studujete osobu, s níž jednáte, tím více jste schopni předvídat události a vmanévrovat se do příhodného postavení.

**Odpověď 31.** Nikdy. Je to obdoba otázky č. 18. Místo vybudování pevného postavení se snažte definovat svou oblast zájmů a potřeb. Zde byste mohli - a měli - být určitější. Ale nestaňte se vězněm strnulého, nepružného postavení. Pružnost je nepostradatelná.

### **Výsledky testu:**

Nyní sečtete body, abyste mohli zjistit vaši schopnost jednat.

*0 - 39 bodů:* Nepouštějte se do jednání bez pomoci zkušeného vyjednavče (což je jeden z nejlepších způsobů učení se). Nemáte-li nikoho, kdo by vám pomohl, prostudujte si odbornou literaturu k této kapitole dříve, než podniknete nějaké jednání!

*40 - 69 bodů:* Nikdo není dokonalý. Nemyslete si, že se šikovní vyjednavči narodili jako kvalifikovaní a nenaučili se nic od jiných. Ke svému zdokonalení pečlivě analyzujte minulá jednání, uče se ze zkušeností a doporučení autorů odborné literatury.

*70 - 94 bodů:* Vaše nadání pro jednání, které je nepochybně intuitivní, je nadprůměrné. Prostudováním odborné literatury a získáním dalších zkušeností se můžete stát vynikajícími vyjednavči.

*95 - 124 bodů:* Jste skvělý vyjednavč. Máte vynikající instinkt. Ale nezapomeňte, že test není skutečné jednání.

*Není důležité nahromadit maximální počet bodů. Záleží na tom, nakolik **rozdvinete své nadání jako vyjednavč** v příštích situacích vyjednávání.*

### **Literatura:**

Aronson, E., Wilson, T., Akert, R. *Social psychology*. Fifth edition. Pearson Educational International, 2005.

Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Grada, 1996, kap. IV.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. *Dohoda jistá. Zásady úspěšného vyjednávání*. Praha: Management Press, 1994.

Khelerová, V. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada, 1993.

Le Poole, S. *Nebojte se odpovědi „NE“!* Praha: Grada, 1994.

Richardson, L. *Strategie úspěchu*. Praha: Victoria Publishing, 1992.



## 1.3 Psychologie osobního prodeje

V předchozí kapitole jsme se věnovali obchodním jednáním - tzv. „prodeji ve velkém“, nyní zaměříme pozornost na tzv. „prodej v drobném“, který provází bezprostřední směna peněz za zboží. Obojí typ obchodování předpokládá řadu psychologických poznatků a dovedností. Vyžaduje dobrou znalost psychologie lidí, schopnost vytvoření pozitivní atmosféry a navázání adekvátního mezilidského vztahu i schopnost flexibilního přizpůsobení se různým sociálním situacím a novým podmínkám. V osobním prodeji však dochází k bezprostřednímu vztahu mezi zákazníkem a prodávajícím, roli zde sehrává i atmosféra prostředí, psychologie ceny, propagace, případné reklamace ap.

Řada odborníků v oblasti obchodní praxe se shoduje v tom, že umění prodávat patří mezi nejobtížnější činnosti. Bezprostřední styk s lidmi vyžaduje od úspěšného prodávajícího schopnost rychle a dobře odhadnout zákazníka a porozumět jeho přání. Vyžaduje umět naslouchat jeho požadavkům, poznat jeho potřeby a představy o koupi, reagovat na případné námítky a ovlivňovat jeho rozhodnutí. Samozřejmostí je umět zákazníka přivítat, navodit příznivou prodejní atmosféru a také se umět rozloučit. jednání prodávajícího k zákazníkovi ovlivňuje i jeho rozhodnutí nakoupit příště u téže firmy, v tomtéž obchodě.

Při **profesním výběru prodejců** se klade důraz na následující kritéria:

- komunikativní dovednosti
  - verbální (slovem) - dostatečná slovní zásoba, pohotovost ve vyjadřování, dobrá artikulace a přiměřené mluvní tempo
  - neverbální (řeč těla);
- umění navazovat kontakty s lidmi;
- odpovídající úroveň intelektových schopností včetně schopnosti pamatovat si jména a tváře lidí;
- ovládání nejméně jednoho světového jazyka;
- zdravá sebeúcta, sebedůvěra a sebejistota;
- osobní vlastnosti (srdečnost, vstřícnost, laskavost atd.);
- péče o svůj image v souladu s firemní kulturou;
- znalost společenské etikety;
- mít rád svou práci a zákazníky.

### 1.3.1 Typologie zákazníků

Prodejce se ve své práci setkává s nejrůznějšími typy zákazníků a často musí zvládat náročné prodejní situace. Umění odhadnout zákazníka je sice závislé na naší intuici, ale k vytvoření vlastní metody odhadování lidí nám může pomoci i propracovaný systematický přístup. V odborné literatuře se můžeme setkat s různými **typologiemi zákazníků**. Jsou pro prodejce orientačním východiskem v tom případě, podobá-li se zákazník výrazně určitému popsanému typu. Pak může zvolit speciální přístup a dospět k úspěšnému zvládnutí prodejní situace.

**Typologie zákazníků K. F. Gretze a S. R. Drozdecka** vychází z primárních osobnostních rysů - přátelství a nepřátelství, dominance a podřízenost (viz obr. 1). Na jejich základě autoři rozlišili čtyři typy zákazníků:

- sociální typ (přátelský a podřízený)
- byrokratický typ (nepřátelský a podřízený)
- diktátorský typ (nepřátelský a dominantní)
- výkonný typ (přátelský a dominantní)

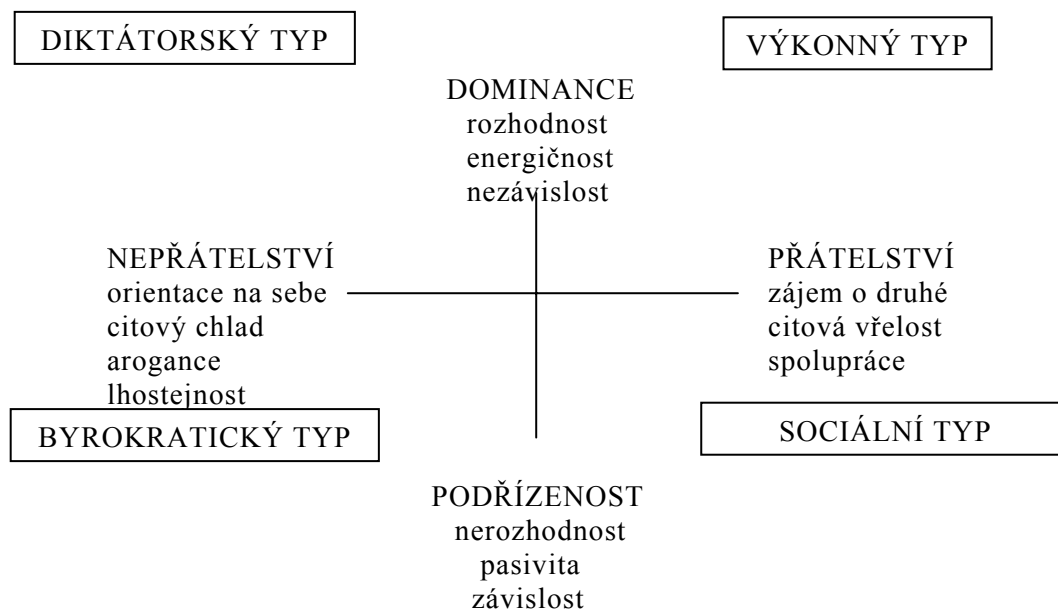
**Sociální typ zákazníka** je laskavý, přátelský, snadno ovlivnitelný, rychle se nadchne předkládanou nabídkou. Neprojevuje příliš vlastní iniciativu, obtížně se rozhoduje. Nerad riskuje a nechce přijít o dobré mínění druhých. Při prodejním rozhovoru je často upovídaný a odbíhá od tématu. Silnou potřebou tohoto typu je být příznivě přijímán, cítit úctu, uznání a jistotu. Nabídka by měla obsahovat ověření a populární výrobky či služby s upozorněním, že jde o bezpečné investice, které ocení i jeho blízcí.

**Byrokratický typ zákazníka** je často konzervativní a nerad riskuje. K obchodníkovi je nedůvěřivý a podezřívavý. Dlouho se rozhoduje, reaguje vyhýbavě a je málomluvný. V přístupu k tomuto typu zákazníka je třeba neustále dávat najevo, že o něho máme zájem, snažit se

o získání pocitu jistoty a důvěry. V prodejním rozhovoru postupovat pomalu, projevovat trpělivost, nenaléhat. Nabízíme především produkty, které se již osvědčily.

**Diktátorský typ zákazníka** má ve všem pravdu, je dogmatický a rád opovrhne druhými. Často používá slova „JÁ“, „MNĚ“, „JÁ SÁM“, je velmi egoistický. Při rozhodování projevuje vlastní iniciativu a je ochoten podstoupit i určité riziko. Rozhovor s tímto typem zákazníka je obtížný; je sarkastický a hádavý, se snahou předvádět se a nenaslouchat názorům druhého. Užitečné je použít principy asertivního chování. Na jeho silnou potřebu důvěřovat reagujeme tím, že neustále sdělujeme, že chceme naslouchat a porozumět. Získá-li obchodník důvěru takového zákazníka, velmi ochotně spolupracuje.

**Výkonný typ zákazníka** je dominantní, nezávislý, společenský a zdvořilý. Respektuje názory druhého, ale o výrobku či službě má jasnou představu. Jedná otevřeně, klidně a přátelsky. Po informativní části rozhovoru je schopen se rychle rozhodnout. V obchodním rozhovoru s tímto typem zákazníka je potřebné zdůraznit konečné výhody rozhodnutí a ukázat, že produkt přesně odpovídá jeho potřebám.



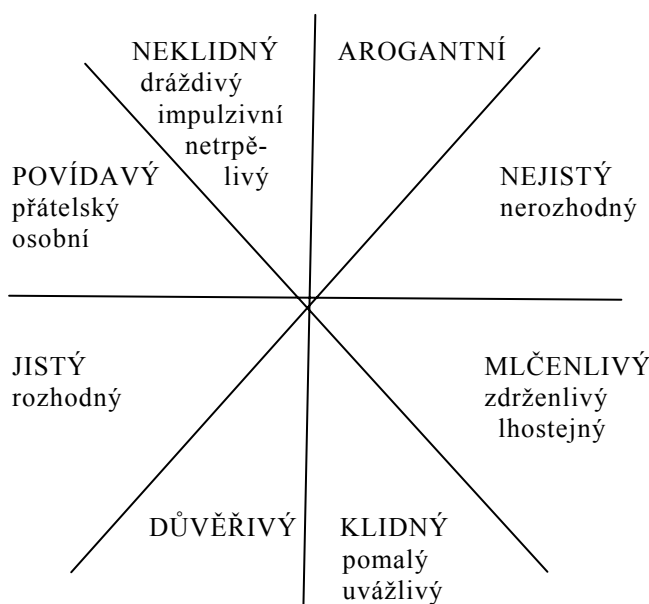
Typologie zákazníků podle primárních osobnostních rysů (Gretz, K. F., Drozdech, S. K., 1992)

Obr. 1

**Psychologickou typologii zákazníků** vycházející z temperamentových znaků uvádí

**E. Rejmánek** (viz obr. 2). Rozlišuje tři párové typy zákazníků:

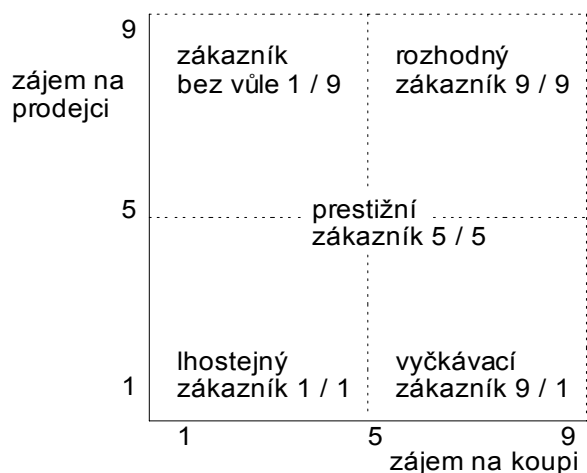
- klidný x neklidný
- jistý x nejistý
- mlčenlivý x povídavý



*Obr. 2 Typologie zákazníků podle temperamentových znaků (Rejmánek, E., 1970).*

Ve své typologii používá autor i rozlišení „běžný zákazník“ a „obtížný zákazník“. Obtížného zákazníka pak charakterizuje jako osobu buď s arogantním chováním, nebo s přílišnou důvěřivostí, často se odvolávající na známé autority nebo svoje známosti, se zaměřením na sebe, snadno podléhající rozčilení apod.

**Typologie zákazníků podle R. R. Blaka a J. Moutonové** považuje za rozhodující dvě hlediska - zájem zákazníka orientovaný na prodejce (osa Y) a zájem zákazníka orientovaný na koupi (osa X). Tzv. **zákaznická mřížka** (viz obr. 3) člení zákazníky na 5 typů podle toho, do jaké míry je pro ně významný zájem o koupi nebo zájem o prodejce.



*Obr.3 Zákaznická mřížka (podle Blaka, R. R. a Moutonové, J., cit. Weisem, H. Ch., 1989, s. 124 - upraveno)*

**Lhostejný zákazník** netouží po prodejním rozhovoru. Nemá zájem ani o prodejce, dokonce ani o koupi. Příkladem může být osoba, která nakupuje pro druhého podle předem stanoveného seznamu.

Vhodně oslovit lhostejného zákazníka je obtížné. Důležité je odhadnout jeho životní orientaci a motivy k nákupu. Zájem je možné vzbudit oslovením jeho potřeby uznáním. Např.: *Jak jistě víte, tento výrobek ... Jistě se vyznáte ... mohu Vám doporučit ...* Podaří-li se nám oslovit zákazníka, můžeme se zaměřit na motiv, který je pro jeho koupi rozhodující.

**Vyčkávající zákazník** má velký zájem o koupi, ale prodávajícímu nedůvěřuje. Rád se rozhoduje sám a za peníze, které utratí, chce dostat to nejlepší.

Přístup k vyčkávajícímu zákazníkovi vyžaduje, abychom jako prodávající vzbudili důvěru. Oceníme zákazníka (jako v předešlém případě) a sami se snažíme dát najevo zdravou sebedůvěru a ochotu poradit. Snažíme se argumentovat uvedením výhod nabízeného produktu vzhledem k ceně. Např.: *Velmi rád jednám se zákazníky, kteří vědí, co chtějí ... Sdílím stejný názor jako Vy, a proto Vám z vlastní zkušenosti mohu nabídnout ...*

**Prestižní zákazník** má průměrný zájem o koupi a také na prodávajícím mu příliš nezáleží. Při rozhodování o koupi jsou pro něho důležité zkušenosti druhých zákazníků. Akcent klade na prestiž zboží, s níž spojuje i vlastní prestiž.

Jednání s prestižním zákazníkem vyžaduje opakování tvrzení o kvalitě produktu, vysokých parametrech odpovídajících světové úrovni a o zájmu o zboží u známých autorit.

**Zákazník bez vlastní vůle** není rozhodnut pro určitý druh zboží a projevuje silný zájem o prodejce. Projeví-li mu tento vstřícnost, ochotu a vzájemné sympatie, je zákazník přesvědčen, že i nabízený produkt musí být dobrý. Rozhodne se často pro koupi, aniž zboží právě potřebuje.

Při oslovení tohoto typu zákazníka stačí říci, že právě tento výrobek je pro něho ten nejlepší. Těchto zákazníků je v obchodní síti málo a nezklameme-li je nabízeným produktem či službou, můžeme získat stálou důvěru a perspektivní obchodní vztah.

**Rozhodný zákazník** má velký zájem o koupi i o osobu prodejce. Umí se dobře orientovat ve svých potřebách a má vytříbenou představu o zboží i o jeho ceně.

Úspěšný obchodní rozhovor s tímto typem zákazníka vyžaduje od prodejce přesnou znalost parametrů a vlastností nabízeného zboží a přesvědčivé vystupování. Úvahy o koupi zde probíhají na racionální úrovni a zákazník sám posoudí, zda ho nabízený produkt uspokojí.

## **Typy zákazníků ve firemním prostředí**

Budeme-li nabízet produkt či službu ve firemním prostředí, můžeme se setkat také s odlišnými typy zákazníků a jejich přístupem. Často jsou charakterizováni následovně:

**Ekonom** - zákazník, který porovnává vztah cena - výkon. Zajímají ho zejména provozní náklady, méně již cena.

**Expert** - chce mít ve firmě perfektní technické řešení a chce mít naprostou jistotu. Pokud je výrobce drahý, expertovi se neodvážejí nikdo nic namítnout. Nastane-li porucha, pak každý obviňuje experta.

**Uživatel** - je osoba v roli zákazníka, která produkt používá. Jejím hlavním zájmem je maximálně jednoduchá obsluha.

**Informátor** - je osoba ve firmě v jakékoliv pozici. Je otevřená, je možné se od ní mnoho dovědět. Může nám také pomoci zjistit, jaké jsou problémy u uživatele a u experta.

**Filtrátor** - je osoba, ke které jsme ve firmě často posláni. Pokud je to možné, je nejlépe ji obejít.

Odborná literatura nabízí řadu dalších typologií zákazníků, s nimiž je účelné se seznámit pro zaujetí vlastního individuálního přístupu k zákazníkovi nebo pro řešení obtížných prodejních situací.

## 1.3.2 Fáze osobního prodeje

Při osobním prodeji dochází k přímé komunikaci se zákazníkem. Setkání mezi prodejcem a zákazníkem prochází několika fázemi:

### Úvodní setkání prodejce se zákazníkem

Začíná od vstupu do prodejny rituálem uvítání, který se odráží jak ve verbálním (pozdrav), tak v neverbálním projevu (příjemná mimika - úsměv, kývnutí hlavou, setkání pohledů ...). Přirozenost, vstřícnost a srdečnost vytváří příjemnou atmosféru a dobrou kupní pohodu.

### Identifikace přání zákazníka

Po úvodní, orientační adaptaci zákazníka v prodejním prostředí se otevírá prodejci prostor pro řadu otázek, které by měly usnadnit koupi, ne prodej! Důležité je, aby zákazník pocítil, že prodejce se mu snaží pomocí vyřešit jeho problém. Dobře kladenými otázkami lze vzbudit zájem zákazníka o koupi zboží. Také pozorné naslouchání a akceptování dotazů a připomínek umožní prodejci navrhnout pomoc a řešení, které by splnilo přání zákazníka.

### Informace o nabízeném produktu

Ve chvíli, kdy je možné přesně identifikovat konkrétní přání zákazníka, přistoupí prodejce ke zdůraznění předností produktu pro uživatele. Úspěšný prodejce uvádí nejprve výhody zboží a teprve potom ostatní údaje - např. jak výrobek funguje a jak s ním zacházet. Presentace výrobku předpokládá jeho dokonalou znalost. Účinná je také metoda osobního kontaktu se zbožím.

### Obchodní rozhovor

Zákazník přichází do prodejny s určitým přáním a představami, které se často rozcházejí se skutečně nabízeným zbožím. Roli zde sehrávají i obavy z novinek, z různých změn. Dochází k procesu dotazování a vznášení námitek, zákazník zvažuje fakta a doporučení prodávajícího. Zkušený prodáváč pozná, že u určitého typu zboží se setkává u zákazníků se stejnými námitkami, a snaží se jim předejít tím, že na ně odpoví předem sám.

### Pravidla prodejního rozhovoru:

1. Vytvoříme atmosféru důvěry a porozumění.
2. Mluvíme pomalu, jasně a zřetelně.
3. Zákazníka pozorně vyslechneme a nepřerušujeme.
4. Presentujeme základní fakta o nabízeném zboží a jeho výhody.
5. Přesvědčíme se, zda jsme správně porozuměli představám a očekáváním zákazníka.
6. Nikdy nezačínáme hovořit o ceně zboží, ale vyčkáme, až se na ni zákazník zeptá sám.
7. Zachováváme pravidla společenského chování.
8. Nepoučujeme.

9. Zákazníka respektujeme, nezesměšňujeme, nepodceňujeme.

## Rozhodování o koupi

V závěru obchodního rozhovoru probíhá rozhodování o koupi. Vyžaduje čas na zvážení všech možností a adekvátní reakci prodejce (úsměv, klid, poděkování za návštěvu) i v případě, že zboží bylo odmítnuto. Většinou cena rozhoduje o tom, zda zboží bude zakoupeno, či nikoliv. Cena má nejen ekonomickou, ale i psychologickou dimenzi. Z psychologického hlediska je výše ceny taková, jak ji vnímá zákazník. Je subjektivní, zaujímá místo v síti různých vztahů a má i své citové souvztažnosti.

Z psychologických výzkumů vyplývá, že význam ceny pro zákazníka je určován následujícími činiteli:

1. **intenzitou potřeb** (vyplývá z kupního chování);
2. **osobními ekonomickými možnostmi** (subjektivní pohled zákazníka);
3. **představami, názory, postoji a hodnoceními vztahujícími se k oblasti cen.**

Subjektivní vnímání ceny zákazníkem lze ovlivnit. Nejčastěji se používá těchto postupů:

- celková cena se neuvádí v případě, kdy je zboží sestaveno z několika částí. Cena je rozložena mezi jednotlivé části;
- percepce (vnímání) ceny je ovlivňována tím, že drahé luxusní zboží je umístěno vedle levnějšího, aby vznikl dojem „vyšší nabízené kvality“ dostupné i za nižší cenu;
- běžné je viditelné srovnávání cen s cenami minulými nebo srovnání cen s cenami konkurence;
- baťovská taktika spočívá v tom, že ceny tvořené lichými necelými čísly vedou zákazníka k zaokrouhlování směrem dolů.

Ivana Hospodářová<sup>2</sup>, konzultantka v oblasti obchodních dovedností, k uvádění ceny dodává, že prodejci si velmi často stěžují: *Všichni nám radí, že cenu máme říkat co nejpозději. Co máme ale dělat, vždyť většinou se na ni zákazník ptá jako první.*

Zásada vyjít s cenou produktu až po přínosech je správná a je součástí prodejní taktiky a strategie prodeje. Pokud ovšem zákazník ceny obdobných produktů zná nebo je limitován rozpočtem (například ve stavebnictví při dodávce stavebních hmot), potom je otázka po ceně z jeho strany pochopitelná a my ji musíme očekávat a naučit se na ni reagovat. Současně se přitom nemusíme zásadě – s cenou až po přínosech – zpronevěřit. Jak postupovat? ODSUNOUT – první krok, který uděláme v reakci na dotaz o ceně ze strany zákazníka.

Například:

*V tomto okamžiku Vám přesně nemohu odpovědět, protože ještě nemáme dohodnuté ani množství, které byste potřeboval, ani konkrétní produkty, způsob dodání a formy placení. Jakmile tyto údaje konkretizujeme, určíme naprosto přesnou částku. Je to velmi zajímavá investice a dříve, než ji přesně vyčíslíme, bych Vás rád seznámil s přínosem...*

Zákazník se nedá odbýt a trvá na svém: *Kolik?* Bylo by pošetilé dál mu odpověď odpírat, protože byste ho jednoznačně proti sobě popudili. Potom musíme cenu zasadit jako do zlatého rámečku do schématu:

**HODNOTA(VÝHODA, UŽITEK) – CENA – HODNOTA (VÝHODA, UŽITEK)**

Například:

---

<sup>2</sup> Hospodářová, I., 1997, str. 15.

*Tahle moderní (kvalitní, výborná, vyzkoušená, solidní, ...) nátěrová hmota – stojí 1500,- za dvoukilové balení – a zaručuje prodloužení životnosti o ... (garantuje úspory nákladů, životnost, zamezí úniku tepla).*

Hodnotou, užitek pro zákazníka může být způsob platby, záruka, životnost, komplexní služby, dodání na místo, způsob balení a řada dalších v závislosti na produktu a zákazníkovi.

### **Nabídka doplňkového zboží**

V úvahu připadají módní doplňky či servis, a to ve chvíli, kdy se zákazník rozhodl ke koupi. Nabídka by měla být formulována nevtíravě, aby vzbudila v zákazníkovi dojem, že jde o jeho zájem.

### **Rozloučení se se zákazníkem**

Po zaplacení zboží se se zákazníkem loučí osoba, která s ním byla ve styku poslední. Příznivě působí ujištění o dobrém nákupu, poděkování za návštěvu a vyzvání k opětovné návštěvě.

### **Otázky a úkoly:**

1. *Specifikujte rozdíl mezi obchodním jednáním a osobním prodejem.*
2. *Charakterizujte fáze osobního prodeje.*
3. *Které osobní předpoklady jsou významné pro osobní prodej?*
4. *Popište typologie zákazníků a v rámci nich vztah mezi prodejcem a zákazníkem.*

*Zpracujte úkol č. 4: Pokuste se popsat typy zákazníků na následujícím obrázku.*



*Obr. 4 Typy zákazníků*

### **Literatura:**

- Bureš, I. *10 zlatých pravidel prodeje*. Praha: Management Press, 1997.  
Forbes Ley, D. *Nejlepší obchodník*. Praha: Grada, 1995.  
Gretz, K. F., Drozdeck, S. R. *Psychologie prodeje*. Praha: Victoria Publishing, 1992.  
Hospodářová, I. *Obchodní jednání – kde je problém?* Praha: Expertis, 1997.  
Weis, H. Ch. *Verkauf*. Kiehl: Kiehl Verlag, 1989.

## **1.4 Umění uzavřít obchod**

Profese prodejce, obchodního zástupce firmy, dealera či distributora firmy se staly v poslední době stěžejními činnostmi při umístování produktu na trhu. V seminářích, které vedeme pro obchodní firmy, se shodujeme v názoru, že úspěšný obchodní rozhovor není jen souhrou šťastných náhod, ale má svá pevná pravidla. Rozhodneme-li se věnovat obchodu, je nezbytné vzdělávat se a rozšiřovat si své vědomosti v oblasti prodeje. Jedině touto cestou můžeme být dlouhodobě úspěšní a prosadit se v extrémně konkurenčním prostředí.

Poznatky dlouholeté prodejní praxe shrnuje I. Bureš ve své knize *10 zlatých pravidel prodeje* (upraveno a rozšířeno autory skript).

## Příprava na obchodní rozhovor

### Získání informací

Shromažďování informací je neoddelitelnou součástí práce obchodního zástupce. **Kartotéka zákazníků** je naše prodloužená paměť.

Informace shromažďujeme nejen o organizaci zákazníka, ale i o lidech, kteří ji zastupují.

Praxí si bystříme cit pro informace a učíme se jim porozumět a interpretovat je.

Informace o **konkurenci** jsou pro nás stejně důležité jako informace o zákazníkovi.

Zákazníky si rozdělíme na potenciální, vlastní, perspektivní a neperspektivní. Informace o zákazníkovi nám umožní posoudit jak jeho perspektivnost, tak jeho koupěschopnost a jeho potřeby.

Vývoj poptávky sledujeme nejen individuálně podle jednotlivých zákazníků, ale snažíme se vystihnout i **obecné trendy poptávky**, které nám poslouží k odhadnutí vývoje trhu a k odhalení tržních příležitostí v předstihu před konkurencí.

Získané informace evidujeme ve vlastní kartotéce zákazníků a dále je předáváme těm pracovníkům ve firmě, kteří jsou zodpovědní za jejich vyhodnocování.

Za všech okolností dodržujeme informační disciplínu. Informovaností se dostáváme do strategicky výhodného postavení již před započítím obchodního setkání.

### Stanovení cíle

Na základě informací o zákazníkovi si stanovíme **cíl**, kterého chceme při obchodním jednání dosáhnout.

Vypracujeme si **strategický postup**, který počítá s **variantními možnostmi** vývoje jednání. Ne vždy se nám podaří dosáhnout ideálního cíle, a proto máme v záloze ústupové varianty reprezentující dosažitelné minimum, se kterým se ještě vyplatí spokojit.

Do jednání nikdy nevstupujeme pouze s jednou variantou nabídky.

Než začneme jednat, pečlivě si prověříme, s kým budeme jednat. Počítáme s tím, že to může být více než jedna osoba.

Každý obchodní rozhovor má svůj vlastní časový průběh, který často nejde ani urychlit, ani zpomalit. Pro jednání si proto vytvoříme dostatečné časové rezervy.

### Forma prezentace obchodní nabídky

Forma obchodní prezentace zásadním způsobem ovlivňuje srozumitelnost jejího obsahu.



Hlavním komunikačním prostředkem je jazyk. Co nedokážeme srozumitelně písemně či ústně vyjádřit, to neexistuje. Slovní zásobu a způsob vyjadřování proto volíme podle odborné úrovně zákazníka.

**Prezentace nabídky** musí být **stručná, věcná, přehledná, srozumitelná, vyčerpávající**. Využíváme při ní všech dostupných **názorných pomůcek** (flip chart, prospekty, videokazety...).

Účinná prezentace má jednotlivé části logicky seřazeny:

1. Diagnóza potřeby zákazníka
2. Navrhované uspokojení této potřeby
3. Přínosy navrhovaného řešení
4. Dodací a záruční podmínky
5. Poprodejní servis
6. Cena
7. Platební podmínky

Prezentace se zpracuje do písemné formy a kopie se předá zákazníkovi. Písemná forma slouží jako referenční opora při jednání, zabraňuje vzniku nedorozumění, slouží jako pomůcka při telefonní komunikaci, indikuje vážnost zájmu o uzavření obchodu, ukazuje, že si zákazníka vážíme.

Zákazníkovi odpovídáme obratem. Rychle sdělená špatná zpráva je lépe přijata než značně opožděná zpráva dobrá. Zákazník dává přednost jistotě.

**Právní forma** zákonně potvrzuje vzájemné závazky, vyplývající z dohod účastníků jednání, a preventivně zúčastněné chrání před případným nedorozuměním.

Zanedbávání formy vede postupně k nedbalosti a je vizitkou nízkého stupně profesionality.

Obchodní zástupce se může chovat přátelsky a vstřícně, ale vždy si musí zachovat takový odstup, aby s potřebným důrazem a rozhodností mohl řešit i sporné situace.

## **Prodejce - profesionál**

Prodejce by měl:

- respektovat čas druhých
- působit důvěryhodně
- být kompetentní
- prokázat zájem o zákazníka

Od počátku jednání se vyvarujeme snaze prodat za každou cenu. Zákazník si ji často vysvětluje jako přehlížení jeho potřeb.

Každá vyslovená věta musí obsahovat myšlenku. Příval prázdných slov potlačuje zájem zákazníka.

Soustředěností na předmět jednání prezentujeme vážnost a odpovědnost, s jakou přistupujeme k diagnóze jeho potřeb a k hledání cest, jak je co nejlépe uspokojit.

Nové informace uvádíme podle toho, jak rychle je zákazník schopen vnímat je a vstřebat. Pozorným nasloucháním zachytíme kritické okamžiky, kdy je třeba změnit rytmus jednání.

Zákazníka nikdy sami nepřesvědčíme. Poskytneme-li mu však dostatečný prostor pro vyjádření jeho názorů, dokáže se přesvědčit sám. Obchodní rozhovor proto vedeme jako **dialog, ne jako monolog**.

Sympatie zákazníka vůči naší osobě rostou úměrně s růstem důvěry v naši odbornost. Poskytováním zajímavých a relevantních informací týkajících se problému a potřeb druhé

strany můžeme udržet zájem zákazníka a vtáhnout ho do problematiky. Poskytování informací nezaměňujeme s poučováním.

Vždy počítáme s odmítnutím naší nabídky. Zákazníkovu negativní odpověď nepovažujeme nikdy za definitivní a vždy si ponecháme otevřené dveře k dalšímu jednání. Bez ohledu na výsledek jednání se snažíme zanechat pozitivní dojem.

## Zdolávání námitek

Námítka jsou **projevem zájmu** zákazníka o produkt či službu, nikoliv znamením nesouhlasu nebo důvodem k rozporu.

Zákazník namítá proto, že mu chybějí informace, které potřebuje k tomu, aby se mohl dobře rozhodnout. Je ve stavu nejistoty. Na námitku proto reagujeme s patřičnou dávkou taktu a pozornosti.

Tím, že zákazník námitkou signalizuje svůj zájem o výrobek, poskytuje nám příležitost vyzvednout jeho **přínos**. Uvítáním námítka a dobrou přípravou na ni zabráníme, aby nás vyvedla z míry.

Upřesňující otázky k námitkám klademe tak, abychom obdrželi pokud možno **kladné odpovědi**. Dialog vedený v kladném duchu udržuje zákazníka v pozitivním naladění. Využíváme tím zákona kladných odpovědí, podle něhož je obvykle i poslední odpověď pozitivní.

U námitek vůči ceně musíme umět dobře vysvětlit **vztah mezi hodnotou a cenou produktu**.

V případě absence námitek přesto upozorníme na ty aspekty našeho produktu, vůči kterým se námítka nejčastěji vyskytují. Je snazší vypořádat se s námitkami hned, než později řešit reklamace vzniklé z nedorozumění.

Zkušený a seriózní obchodník neuzavře obchod, dokud si není stoprocentně jistý, že zákazník bude naprosto spokojen. Ví, že si tak ušetří řadu pozdějších problémů.

## Proces rozhodování

Přesvědčivá argumentace ve prospěch naší nabídky vyžaduje přesnou znalost předností a nedostatků nabízeného produktu.

Přijetí obchodní nabídky nestojí na hře se slovy či na prosazování osobnosti. Profesionál nerozhodne v náš prospěch proto, že je to naše zbožné přání.

V procesu vedoucím k pozitivnímu rozhodnutí zákazníka usilujeme o sledování cíle jednání a o pružné přizpůsobování vyjednávací strategie vývoji situace.

Po odmítnutí naší nabídky znovu **analyzujeme celý průběh jednání** a snažíme se najít záchranný bod, který by se mohl stát východiskem pro jeho obnovení.

V kritických okamžicích neztrácíme sebedůvěru a snažíme se najít spojence, o jejichž podporu bychom se mohli opřít, a která by nám pomohla zvrátit negativní rozhodnutí zákazníka. První „ne“ bereme jako výzvu ke zvýšení úsilí, nikoliv jako porážku.

Nerozhodnost zákazníka nepřekonáme nátlakem, ale přesvědčivostí argumentů. Silný argument je mnohem účinnější než přílišná snaha prodat.

## Obchodní podmínky - součást produktu

Ochota zákazníka diskutovat o podmínkách nabídky je předzvěstí závěrečné fáze jednání.

U obchodních podmínek musíme dobře znát meze svých možností. Nikdy neslibujeme více, než můžeme splnit, a nebojíme se připomenout limitující faktory našeho produktu.

Při diskusi o obchodních podmínkách se snažíme vyjít zákazníkovi maximálně vstříc a netrváme striktně na interních předpisech, pokud je to finančně únosné. Pružností v obchodních podmínkách můžeme vyhrát i nad konkurencí s lepším produktem. Závěr jednání a konečné rozhodnutí pro naši nabídku urychlí i dobrá příprava administrativní stránky uzavření obchodu.

V závěru jednání znovu zopakujeme záruky a služby poprodejního servisu. Podpoříme tak zákazníkovo ujištění, že se rozhodl správně.

Před podpisem smlouvy nebo objednávky dáme zákazníkovi dostatečný **prostor pro položení případných nezodpovězených otázek**. Poslední slovo by měl mít vždy zákazník.

## Navázání obchodního vztahu

Uzavřením obchodu začíná **dlouhodobý obchodní vztah** k zákazníkovi. Investice, které jsme věnovali k získání zákazníka, se nám vrátí teprve opakovaným obchodem.

Servis je součástí obchodu a za dobrý servis je zákazník ochoten dobře zaplatit. Servis bereme jako obchodní produkt a aktivně jej propagujeme jako součást obchodní nabídky.

Bedlivě sledujeme **změny v náročnosti** zákazníka a servis pohotově přizpůsobujeme jeho novým požadavkům. Zklamaný zákazník je vítaný u konkurence, proto ověřování spokojenosti zákazníka není jen zdvořilostním aktem.

K servisu patří i aktuální informace o nových produktech. Je-li zákazník spokojen se servisem, je mnohem přístupnější novinkám, což se nám zpětně projeví na obchodním obratu.

Reklamace řešíme rychle a osobně se angažujeme při vyřízení každého reklamačního případu až do konce. Tím také získáme respekt u zákazníka.

## Neúspěšnost v prodeji

Nejčastější příčinou neúspěšnosti v prodeji je nedodržování jeho základních pravidel (viz předešlý text). Podrobnou **retrospektivní analýzou** neúspěšných obchodních jednání a analýzou našeho přístupu k zákazníkovi se pokusme zjistit, kde děláme chybu. Znovu si klademe otázky typu:

- Zjistili jsme si předem, jaká je potřeba zákazníků nebo jaká by mohla být?
- Podařilo se nám nalézt optimální způsob uspokojení této potřeby?
- Vysvětlili jsme dostatečně srozumitelně přínosy navrhovaných řešení?
- Připravili jsme se na případné námitky?

Svou výkonnost neměříme náhodnými úspěchy, ale standardní průměrnou mírou úspěšnosti. Jejího zachování docílíme neustálým pěstováním citu pro obchodní situace.

Předpokladem získání informací pro prodejní strategii je schopnost citlivě vnímat veškeré **odlišnosti charakteristické pro danou konkrétní prodejní transakci**. Týkají se

přístupu k: trhu, zákazníkovi, určování cen, reklamě a propagaci, organizaci prodeje, distribuci, výběru sortimentu, platebním závazkům, styku s veřejností a dalším aktivitám souvisejícím s podnikáním.

Stejně jako ve sportu platí i v prodejní přípravě, že formu si nejlépe ověříme na tréninkových utkáních se sparingpartnerem, tj. se slabším soupeřem. Rozumná a prosperující firma svěří významné teritorium nebo důležitou sortimentní skupinu zkušenému prodejci (seniorovi). U juniora si nejprve prověří, co se při výcviku naučil, a pak ho nasadí do jednodušších situací. Osvědčí-li se, dostává stále větší zodpovědnost.

V následujících řádcích naleznete shrnující příklad, na kterém můžete sledovat využití výše popsaných zásad v praxi (převzato podle Bureš, I., 1997).

*...O několik týdnů později náš kupec z Ontaria skutečně dorazil. Odvezl jsem ho z letiště hned na farmu, aby kontrast mezi hlučným Ontariem a klidem panenské přírody, do které byla farma zasazena, byl co nejmarkantnější. Farma se mu skutečně líbila a zdálo se, že nic nebrání tomu, abychom koupí dotáhli do konce.*

*Byl tu však ještě jeden háček - koně. Stěhování bude znamenat několik výletů mezi Ontariem a farmou a koně mezitím zůstanou bez dozoru. Jeho žena by v žádném případě nepřipustila, aby koně byli - byť i jenom na krátkou dobu - ustájeni v některé z nájemných stájí.*

*Vyjádril jsem pochopení pro to, že někteří lidé přilnou ke zvířatům jako k lidem i opačně, ale žádné řešení mě v tom okamžiku nenapadlo. Bylo mi odpovězeno, že to není jenom otázka vzájemného vztahu mezi člověkem a zvířetem, ale také otázka péče a ceny v nájemných stájích, kteréžto dva ukazatele jsou často v přímém protikladu. A v tom tkví problém.*

*„Co kdybyste nejprve přestěhoval koně, ustájil je na farmě a já seženu někoho z okolí, kdo se o ně postará po tu dobu, než budete mít z Ontaria všechno převezeno?“ nadhodil jsem jen tak zkusmo.*

*Tato myšlenka se moc líbila a byla kvitována velmi uznale.*

*Kupec se ještě jednou rozhlédl, aby se pokochal okolní přírodou a výhledem na moře, a já jsem už měl na jazyku návrh, že to zajedeme sepsat k právníkovi. Naštěstí jsem ho ale nevyslovil. Hned vzápětí se ukázalo, že kýžený okamžik ještě nenastal. Kupec mi sice potvrdil, že jeho souhlas s krátkodobou hypotékou platí, ale že se musí ještě jednou poradit se svou ženou, případně ještě jednou navštívit farmu, tentokrát v jejím doprovodu.*

*To znamenalo další oddálení nejméně o několik týdnů. Nedal jsem však na sobě znát zklamání a nabídl jsem kupci, že by se svou ženou mohl na farmě strávit víkend - samozřejmě zcela zdarma - a poznat na vlastní kůži všechny její půvaby.*

*Kupec takový návrh ani ve snu nečekal a bylo vidět, že ho to láká. Já jsem kul železo, dokud bylo žhavé, a pod záminkou, že musím připravit hostinské pokoje, jsem z něho vymámil pevný termín další návštěvy.*

*Bylo zřejmé, že na rozhodnutí koupit mou farmu bude mít vliv manželka kupce, která pro mne až do této chvíle byla neznámou veličinou.*

*Ze své obchodní praxe jsem věděl, že u žen hraje při nákupním rozhodování značnou roli impulzivnost. Impulzy mohou být jak pozitivní, tak negativní. Já potřebuji co nejvíc těch prvních.*

*Po zralé úvaze jsem se rozhodl jít vyzkoušenou cestou realitních kanceláří, prodávajících domy v nových rezidenčních výstavbách. Nemohl jsem si dovolit žádné experimenty. Na moji farmu se nechodily dívat davy koupěchtivých novomanželů, měl jsem jenom jediného potenciálního kupce, a to ještě ne úplně jistého.*

*Základní pravidlo při prodeji nového domu zní: „Dům prodává kuchyně, protože tam paní domu tráví nejvíce času.“*

*Vrhnul jsem se proto na kuchyň. Vydrhnul jsem podlahu, vycídl starý, historický sporák, do oken pověsil záclonky, na stůl postavil vázu s květinami.*

*Můj kupec s manželkou se dostavili ve smluveném termínu a jeho manželka se vskutku hned začala zajímat o kuchyň. Prohlídka ostatních částí domu a pozemků prý počká. Zavedl jsem ji tedy do kuchyně, zatímco její manžel se usadil na verandě.*

*Manželka si všechno pozorně prohlížela a já jsem ji nechal v klidu. Teprve když se sama začala vyptávat, vycítil jsem, že nastal čas otestovat, do jaké míry je připravena podpořit svého manžela v jeho rozhodnutí farmu koupit.*

*Začal jsem zkoušet půdu nevinými otázkami - zda se jí líbí tapety, nebo by to chtěla přetapetovat, jestli jí vyhovuje umístění sporáku, není-li snad kuchyň příliš velká, jistě by se dala přepažit, možná by dala přednost samostatnému jídelnímu koutu, co říká výhledu na moře a tak dále. Z jejích reakcí bylo zřejmé, že se v kuchyni alespoň mentálně začíná zabydlovat a že její myšlenkové pochody se ubírají přesně v tom směru, který jsem pro ně vytyčil.*

Opět na mne přišlo velké pokušení začít tlačit obchod k uzavření, zavolat manžela a navrhnout cestu k právníkovi.

Vzápětí jsem se však ovládl. Teď nesmím nic uspěchat. Musím použít ještě jeden test. Opatrně zkusit reakci na některé negativní stránky života na farmě.

Začal jsem hovořit o tvrdých zimách, o vzdálenosti do nejbližšího města, o tom, že v zimě se nikdy dům pořádně celý nevytopí, že budou potřebovat malý pultunový nákladák s náhonem na všechna čtyři kola, neboť s konvenčním osobním vozem toho v těchto končinách moc nepořídí. Rozhovořil jsem se i o medvědech a vlčích, kteří v zimě přicházejí až k domu a slídí po odpadcích, o dvoumetrových závějích, které mohou farmu odříznout na několik dnů od ostatního světa, o vichřicích, které jsou schopny porážet telefonní sloupy jako párátko.

Moje povídání, mimoděk v kuchyni, navodilo vskutku romantickou atmosféru dávno minulých pionýrských dob. Každý nový „horor“, o kterém jsem mluvil, se zdál mít na mou posluchačku spíše povzbuzující než odrazující účinek.

Nic se však nemá přehánět. Pozvolna jsem začal ubírat negativní plyn a začal připravovat půdu pro triumfální finále. To nejlepší, prohlídku stájí, jsem si nechal na konec.

Vymanévroval jsem manželku pozvolna z kuchyně, a když jsme byli venku, vyzval jsem jejího manžela, aby se k nám připojil, že si půjdeme prohlédnout hospodářské budovy. Přitom jsem neopomenul zdůraznit, že manžel by se v žádném případě neodvážil navrhnout koupi farmy, kdyby stáje nesplňovaly ta nejpřísnější kritéria na ustájení jejich koňských miláčků.

To bylo ze strany manželky kvitováno velmi příznivě a pozoroval jsem, že i manželovi tato poznámka udělala moc dobře. Inspekce stájí proběhla v příznivé atmosféře; až na několik maličkostí nebylo vážnějších námitek.

Nastal čas jednání uzavřít.

Ještě jednou jsem odolal nutkání navrhnout odjezd k právníkovi. Tentokrát mě to stálo skutečně nadlidské úsilí. Nicméně poznámku o tom, že všechny dokumenty včetně kupní smlouvy jsou připraveny u právníka, jsem si neodpustil, a nenápadně jsem ji vsunul do konverzace. Hned jsem se snažil zmírnit její účinek převedením rozhovoru na téma zvláštní daňové úlevy, která se na moji farmu vztahovala. Vzhledem k tomu, že farma byla kvalifikována pro registraci do půdního fondu, nepodléhala pozemkové dani. Veškeré doklady o registraci a daňové výjimce jsou samozřejmě součástí dokumentace, která je připravena u mého právního zástupce.

Potom jsem jim popřál příjemný zbytek dne a příjemnou noc na farmě a jen tak pro informaci jsem se zmínil o tom, že právník je připraven věnovat se nám následující dopoledne v deset hodin - a že se proto pro ně v devět hodin zastavím.

Kupci neřekli nic, jen pokývli hlavou a přátelsky se se mnou rozloučili. Tu noc jsem nezamhouřil oko. Převaloval jsem se v posteli a celou dobu mě pronásledovalo heslo, které nám vtloukal do hlavy můj první šéf prodeje:

„Obchod není uzavřen, dokud není uzavřen právně!“

Jako právníka jsem si vybral zkušeného specialistu na uzavírání realitních transakcí. Byl trochu dražší než normální advokáti, ale taková investice se vždycky vyplatí. Není nic horšího než propást prakticky uzavřený obchod v důsledku drobných právních přehmatů, které se mohou vloupat do závěrečné fáze jednání třeba jen ve formě překlepů. Specializovaní právníci tohle dobře vědí, a mají proto v tomto ohledu nadprůměrně vyvinutý smysl pro detail, a právem si za to účtují něco navíc.

Můj právník byl na slovo vzatý rutinér. Všechny dokumenty měl přehledně rozloženy na svém psacím stole, každý aspekt transakce vysvětlil nejprve verbálně a potom jej doložil příslušným písemným dokladem. Profesionalita mého právního zástupce udělala na kupující stranu patřičný dojem. Neočekávali, že by se v tak malém městě, v oblasti, kde „lišky dávají dobrou noc“, našel někdo, kdo si nezadá s právníky z velkoměsta. Můj advokát jim dával záruku, že i po právní stránce je všechno v pořádku, a tím rozptýlil poslední pochybnosti, které člověk zpravidla má, uzavírá-li obchod v neznámém terénu.

Já jsem celou dobu mlčel a nepletl jsem se do řemesla tomu, koho jsem si najal právě pro jeho profesionální kvalifikaci.

Není nic horšího, než když se laik začne plést do exekuce právních aspektů obchodní transakce. Důležité je poskytnout právníkovi všechny informace a nezatěžovat si mozek formou jejich právní

*exekuce. Nedostane-li však právník všechny informace, potom ani právní exekuce nemůže být na úrovni situace a není to vinou právníka, ale naší.*

*Když právník skončil se svým výkladem, nastala pauza a já, předem poučen právníkem, jsem i nadále držel jazyk za zuby.*

*Podaří-li se prodávajícímu dostat obchodní jednání až do fáze právního uzavření, je potom už každá další slovní iniciativa zbytečná a rušivá, a dokonce může ještě v poslední chvíli uškodit. Tady už má slovo jenom kupující.*

*Kupující pár vyjádřil své poslední slovo způsobem nejvýmluvnějším - podpisem na kupní smlouvě.*

### **Otázky a úkoly:**

- 1. Charakterizujte pravidla úspěšného prodeje.*
- 2. Co zahrnuje prezentace obchodní nabídky?*
- 3. V čem spočívá profesionalita prodejce?*

**Zpracujte úkol č. 5:** *Vytvořte písemnou formu obchodní nabídky libovolného produktu.*

### **Literatura:**

Bureš, I. *10 zlatých pravidel prodeje*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1997.

## 2. Komunikační dovednosti

### 2.1 Řeč těla jako prostředek komunikace

Podle názoru Alberta Mehrabiana, profesora psychologie na Kalifornské univerzitě v Los Angeles, je dojem, který vzbuzujeme v druhých lidech při prvním setkání, tvořen:

- ze 7 % obsahem řeči;
- z 38 % melodií a rytmem řeči;
- z 55 % výrazem - signály řeči těla, pohyby a postoji těla, napětím svalstva, výrazy obličeje atp.<sup>3</sup>

Z hlediska obchodní činnosti je v hierarchii komunikačních prostředků nejdůležitější věcný, racionální obsah textu a umění dobré argumentace.

Na druhém místě je to způsob přednesu, jímž získáváme poznatky o temperamentových a dynamických zvláštnotech partnera.

Třetí v pořadí je řeč těla, která může významně ovlivnit věcnou argumentaci a jednání. Může je buď podpořit, nebo je učinit nepřesvědčivými.

I když se výsledky výše uvedeného výzkumu vztahují k pocitům sympatie a antipatie, které vzbuzujeme v druhých lidech, přesto mohou výrazně ovlivnit rozhodnutí při obchodním jednání nebo při prodejní činnosti. Nabídky nejrozličnějších konkurenčních firem se kvalitativně a cenově stále více přibližují a důležitou roli při rozhodování sehrává osobnost obchodního zástupce firmy.

Z praxe je známý poznatek, že průměrný obchodní zástupce ovládá obsahovou stránku nabídky, méně tón, melodii a rytmus svého sdělení a špatně výrazové projevy (řeč těla), které prozrazují jeho skutečný postoj a emoce.

Výrazové projevy člověka studují sociální psychologové v rámci „**neverbální sociální komunikace**“. **Neverbální komunikací rozumíme vše, co druhému člověku říkáme a co se netýká obsahu slov.**

Tato forma komunikace je **starší než řeč**, protože jsme ji zdělili po zvířecích předcích. Je také **citově bohatší** a v některých mezilidských interakcích **srozumitelnější** (např. vyjádření potřeby sociálního sblížení nebo distance, způsob vedení rozhovoru, způsob projevení přání ap.).

Zatímco verbálně (slovem) se předávají věcné informace, **neverbální stránka komunikace vypovídá mnoho o vzájemných vztazích mezi komunikujícími osobami**. P. Watzlawich vyslovuje názor, že gesto nebo výraz nám často o vztahu druhých k nám řekne více než stovka slov. Podobně se vyjádřila americká psychoterapeutka Virginie Satirová na jednom semináři u nás: „Naučíme-li se dívat na obličej člověka a na to, jak člověk dýchá, dozvíme se často víc, než když člověk promluví.“

Mimoslovní sdělení mohou být také **nejednoznačná**, např. pláč může vyjadřovat pocity vzteku, smutku, radosti, dojetí ap. Beze slov nemůžeme sdělit potřebu volby mezi dvěma možnostmi, které se vzájemně vylučují, nemůžeme vyjádřit logickou podmíněnost typu „jestliže předchází A, pak musí následovat B“. Nemůžeme sdělit „nic“ nevidím, „nic“

---

<sup>3</sup> Pease, A. *Bodylanguage, How to Read Others Thoughts by Their Gestures*. London: Shelton Press 1992, str. 9.

nedělám. Ale i když nepromluvíme, přece jen tím druhému člověku něco říkáme - i když druhému nepodáme ruku, i když se na někoho nepodíváme, přece je to sdělení, které bezděčně vysíláme.

Neverbální sdělování je složeno z řady různých prvků (pohybových, hmatových, mimických), které však mají svůj význam jen v rámci příslušného **komunikativního kontextu**. Proto je nutné vyvarovat se při interpretaci signálů řeči těla přílišného zjednodušení a paušalizace jednotlivých projevů.

V řeči těla jsou **rozdíly mezi jednotlivými národy nebo kulturními oblastmi**. Některá gesta a pohyby, typické pro jednu zemi, mohou být používány v jiném prostředí v odlišném kontextu. Zejména v mezinárodním obchodu je důležité, aby jednající zástupci různých kultur znali zvláštnosti neverbální komunikace druhé strany. Například:

- pokývnutí hlavou znamená u nás souhlas, zatímco zavrtění hlavou do stran je signálem záporným nebo odmítavým. V některých kulturách je tomu naopak;
- naslouchá-li nám japonský partner a pokyvuje-li hlavou, není to vyjádření souhlasu. Dává nám tím pouze najevo, že rozumí tomu, co říkáme;
- v evropském prostředí se díváme vážené osobě do tváře, když odpovídáme na její otázku. V Indonésii se však nikdo nesmí dívat do obličeje výše postavenému člověku.

Jak slovní, tak i **mimoslovní komunikace je ovlivněna prostředím, ve kterém člověk dlouhodobě žil, souvisí také se vzdělaností a společenským statutem jedince**. Poznatky z oblasti neverbální komunikace mají pro obchodní zástupce dvojí význam:

- použití vhodných výrazových projevů - úsměv, oční kontakt, srdečné podání ruky, navázání kontaktu při skupinové prezentaci - může vzbudit sympatie vůči jejich osobě;
- zvýšená vnímavost a porozumění neverbálním signálům partnera umožní získat cennou informaci o tom, jak jsme druhou stranou viděni, jaké partner prožívá emoce, jaká je jeho osobnost.

**Při prodeji jsme úspěšnější, umíme-li „číst“, přijímat a vysvětlit si tělesné signály svého partnera.**

Při čtení řeči těla partnera při prodejním rozhovoru je užitečné položit si tři otázky:

- a) Co nám sdělila partnerova řeč těla při setkání a uvítání?
- b) Co vyjadřovalo jeho tělo, když nám naslouchal?
- c) Pozorovali jsme shodu mezi jeho řečí těla a verbálními reakcemi?

Řeč těla může pomoci vysvětlit rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným obchodním jednáním. Dokonalost v řeči těla není vrozená. Je možné naučit se tomuto umění neustálým pozorováním lidí v různých situacích a také analýzou průběhu každého obchodního jednání. Velmi cennou pomůckou je také videozáznam z prodejního rozhovoru a jeho následný skupinový rozbor formou zpětné vazby.

Podívejme se nyní, jaké jsou **způsoby neverbální komunikace**.

## **Proxemika**

**studuje sdělení, která tlumočíme přiblížením se k druhému člověku či oddálením se od něj (lat. proxime znamená „zcela mi na blízku“).**

To se odehrává v situacích, kdy spolu dva lidé hovoří, kdy se vzájemně potkávají, kdy jeden k druhému přisedá apod. Studiem vzdálenosti mezi lidmi (v horizontální i vertikální rovině)

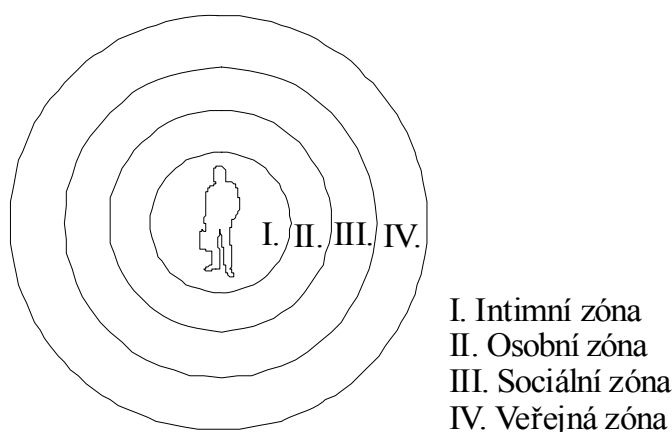


se zjistilo, že existuje přímo úměrný vztah mezi vzdáleností komunikujících osob a sociální blízkostí. Čím důvěrnější je vztah, tím bližší je přiblížení jednoho člověka k druhému.

Pro různé společenské situace jsou považovány za přiměřené odlišné vzdálenosti mezi dvěma lidmi. Jejich přílišné překročení (zkrácení nebo prodloužení) je častou příčinou nedorozumění (např. dotěrná blízkost, chápána jako vlezlost - a na druhé straně přílišný odstup, vyvolávající pocit odtazitosti, studenosti).

V zaujetí vzdálenosti při komunikaci hrají roli také osobnostní charakteristiky. Lidé, kteří jsou více společenští, živí, otevření, tj. extraverti, zaujmají v mezilidském kontaktu bližší vzdálenosti než lidé, obrácení spíše do vlastního nitra - introverti. Profesor E. T. Hall ve svých antropologických studiích zjistil, že vzdálenosti mezi lidmi při rozhovoru jsou ovlivněny kulturou a etnickými faktory. Japonci a Arabové zaujmají vůči sobě bližší interpersonální vzdálenosti než Evropané. Pro Araba může být urážkou, když mu partner „odepře vůni svého dechu“. Vzdálenost, ve které se lidé při komunikaci s ostatními zastavují, je tedy ovlivněna působením řady faktorů: jak dobře se spolu lidé znají, osobnostními charakteristikami, transkulturními rozdíly. Je však dána také věkem, povahou setkání, tím, zda lidé žijí na venkově či ve městě, ale i velikostí prostoru, který mají partneři k dispozici.

**Osobní zóny.** Výzkumné poznatky v oblasti neverbální komunikace potvrzují existenci tzv. osobních zón, což jsou pomyslné soustředné kruhy kolem člověka, jež ohraničují prostor příslušného typu komunikace.



*Obr. 5 Struktura osobní zóny*

**I. Intimní zóna** - její dolní hranicí je bezprostřední hmatový kontakt, horní hranicí je vzdálenost 15-30 cm. Do této zóny dovolujeme vstoupit jen psychicky nejbližším lidem. Vstup do této zóny vyžaduje souhlas příslušné osoby, jemnost, zvláštní takt a ohleduplnost.

**II. Osobní zóna** - dolní hranicí je vzdálenost, při níž se lidé mohou jeden druhého dotknout rukou (držet se za ruce, jít blízko sebe). Horní hranicí je vzdálenost 75-120 cm (je to hranice fyzického dosahu partnera, která umožňuje vnímat detaily jeho mimiky, umožňuje podání ruky ap.). Prodejce by se měl při rozhovoru, vedeném vstoje, pohybovat na dolní hranici osobní sféry. Pokud se příliš vzdálí, působí chladně a odtazitě.

**III. Sociální zóna** - je vyhrazena pro setkávání lidí v zaměstnání, pro obchodní jednání, pro diskusi apod. Dolní hranice je 1,20 až 2,10 m, horní hranicí 2,10 - 3,60 m, kdy máme možnost vidět v zorném poli již celou postavu partnera. Platí zde, že větší oddálení při služebním jednání dodává pocit psychického bezpečí a větší subjektivní jistotu oběma partnerům. Při prvním rozhovoru se zákazníkem se prodejci doporučuje zachovat na krátkou dobu odstup, dokud partner nevyšle přátelský uvítací signál.

**IV. Veřejná zóna** - je určena pro veřejná vystoupení - např. pro skupinovou prezentaci. Řečník by měl zaujmout takovou vzdálenost od posluchačů, aby byla vidět celá jeho postava včetně pohybu v prostoru. Také mluvící by měl ze své vzdálenosti vidět všechny posluchače. Hranice mezi jednotlivými zónami však nemohou být nepřekročitelné. V běžném životě dochází k pronikání z jedné sféry do druhé, záleží také na uspořádání konkrétního prostoru pro jednání. Sociální psychologie zde užívá pojem „**proxemický tanec**“, při němž partneři hledají míru vzájemného oddálení, jež by vyhovovalo oběma stranám.

Někteří lidé jsou velmi citliví na narušení prostoru kolem sebe, který považují za „svůj“. Vyžadují širší osobní zónu. Jsou to však většinou:

- nadměrně úzkostní jedinci;
- lidé s diagnózou autismu (s charakteristikami psychické osamělosti);
- neurotici (lidé s labilní nervovou soustavou);
- introverti (lidé zaměřeni do vlastního nitra);
- lidé žijící v nejistotě, co s nimi bude.

Při narušení prostoru, který jedinec považuje za „svůj“, se začne projevovat vzrušení. Můžeme je pozorovat v očích, v pohybech hlavy, v otáčení těla, v pohybech rukou ap.

Kromě vzdálenosti komunikujících osob v horizontální rovině proxemika studuje i **vzdálenosti vertikální**, měřené převýšením ve výši očí komunikujících partnerů. Zjistil se kladný vliv situací, kdy jsou oči jednajících osob ve stejné horizontální rovině (prodejce - zákazník, lékař - pacient, vedoucí pracovník - spolupracovník). Pocity rovnosti a rovnoprávnosti jsou jakoby vázány na stejnou úroveň výše očí obou partnerů. Velké rozdíly (např. jeden účastník sedí, druhý stojí) působí „mocensky“, evokují pocit nadřazenosti a podřízenosti, vzniká zbytečné psychické napětí, což nepříspěvá k navázání těsnějšího osobního kontaktu.

## Posturologie

**je řeč fyzických postojů našeho těla, držení těla a polohových konfigurací jeho částí.**

V sociální interakci má komunikativní význam i držení těla při určité činnosti - např. při stání, sezení, chůzi, hovoru. Sociální psychologie na rozdíl od fyziologů, kteří rozlišují tři základní polohy těla - vstoje, vsedě, vleže - rozlišuje polohy detailněji. U polohy vstoje například studuje, zda dva lidé stojí k sobě čelem, bokem nebo jsou-li k sobě otočení zády. U dvou sedících lidí rozlišuje polohu bokem vedle sebe nebo polohu čelní, proti sobě.

Prodejní rozhovor může probíhat vstoje - například ve výrobní hale, v konstrukční kanceláři, v laboratoři. Většina rozhovorů však probíhá u jednacího stolu. Pozice, které při jednání můžeme zaujmout, jsou následující:



Posadit se pravoúhle od partnera - vedle stolu - je **nejvýhodnější polohou pro jednání**. Každý účastník si může libovolně vybrat směr pohledu. Společně lze nahlížet do pracovních materiálů. Je možné lépe „číst“ partnerovu řeč těla, protože nám nebrání ve výhledu psací stůl.

*Obr. 6 Angulární pozice*



Je to poloha, kdy partneři již mají vyřešeny základní otázky a projednávají se pouze podrobnosti. Zaujetí této polohy je **nevhodné na začátku rozhovoru**,

protože znamená příliš agresivní průnik do partnerova soukromí.

*Obr. 7 Paralelní pozice*



Konfrontační umístění zdůrazňuje, že je mezi účastníky jednání barikáda, která může být zachována i během prodejního rozhovoru. Je to **poloha konkurenční situace**. Podporuje a zostřuje protiklady, potlačuje to, co je oběma stranám společné. Obtížně se také studují společné pracovní materiály.

*Obr. 8 Frontální pozice*



Diagonální pozice prozrazuje buď **nezájem**, nebo **chybějící sebevědomí**. Partneři dávají najevo odstup a nechtějí spolu mít nic společného. Toto rozmístění můžeme vidět např. v restauracích.

*Obr. 9 Diagonální pozice*

Ukazuje se, že **zaujetí polohy těla dvou lidí v rozhovoru má určitý vztah k obsahu a atmosféře rozhovoru**. Například se dá poznat, zda a jak moc jde hovořícímu o prosazení názoru, nakolik je pro něho důležité partnera přesvědčit a získat na svoji stranu. Tělesná poloha naznačuje nejen to, co se nyní s daným jedincem děje, ale také to, co se s ním událo před tímto okamžikem a co se bude dít v následující chvíli.

Poloha těla a konfigurace jeho jednotlivých částí je pro mnohé lidi dostatečně srozumitelnou řečí. Člověk svou tělesnou polohou bezděčně sděluje druhému např. to, jak mu „uvnitř“ je. Jinou polohu zaujímá člověk, který se necítí psychicky či tělesně dobře, a jinou člověk šťastný a veselý. Jinak sedí člověk sklíčený a jinak ten, kdo v pohodě sleduje dění kolem sebe.



*Obr. 10 Shrbený postoj*

Starosti a nejistota jsou vyjádřeny postojem člověka se shrbenými zády, s pohledem do země a s nepevným krokem. „Koš odpadků“, starostí, problémů nosíme každý jinde - na hlavě, na krku, na hřbetu nebo na bedrech (obr. 10).

*Obr. 11 Vzpřímený postoj*

Jiný postoj zaujímá sebejistý člověk, který konstruktivně řeší své problémy, je „nad věcí“, ví si rady. Mnohé naznačuje vzpřímenost v postoji, přímý pohled, pevný krok (obr. 11).



Nejistotu, úzkost, obavy prozrazujeme často postojem těla vsedě, a to zejména tam, kde nám není dobře - v čekárně u lékaře, v chodbě před soudní místností, před náročným obchodním jednáním (obr. 12).

*Obr. 12 Strnulá pozice*



*Obr. 13 Pevný posed*

Z řeči těla můžeme dobře „číst“ pohodlnou polohu při sezení, která vyjadřuje klid, pevnost postojů při jednání a příjemnou atmosféru (obr. 13).

Zvláštní význam má vzájemná poloha více osob v bezprostředním osobním styku. Naznačuje, o jaký druh interakce jde, jaká je atmosféra setkání, jak se jednání vyvíjí apod.

V mezilidských interakcích můžeme často sledovat, že **při větší změně „atmosféry“ v průběhu jednání dochází i ke změnám v uspořádání osob a v tělesných polohách účastníků** (obr. 14, 15).



*Obr. 14 Kolektivní jednání z pozice síly*



*Obr. 15 Kooperující vs. negativní strana*

Rozdíly v postojích můžeme sledovat i u tzv. hostilních projevů (nepřátelských vztahů) a u tzv. prosociálního chování, které vyjadřuje přátelství a spolupráci. V praxi se můžeme setkat s tím, že **člověk může svou tělesnou polohou předstírat, „hrát“ to, co ve skutečnosti není.**

**Zaujímání poloh a konfigurací těla ovlivňuje temperament, povaha člověka, kulturní příslušnost, kvalita mezilidských vztahů a momentální psychická atmosféra jednání.**



*Obr. 16 Jednání u kulatého stolu*

Legendární keltský král Artuš jednal se svou družinou u kulatého stolu. Stůl „krále Artuše“ měl daný zasedací pořádek, tzv. Artušův zákon (používá se dodnes), který lze přirovnat k hodinovému ciferníku. **Nejvyšší šéf** sedí na dvanácté hodině. Vlevo a vpravo od něho na číslu jedenáct a jedna sedí jeho **nejbližší spolupracovníci**. Spolu se šéfem vytváří tzv.

**trojúhelník moci.** Vedle nich na čísle deset a dva sedí **váhavější konferenční členové týmu.** Na čísle tři a devět ciferníku moci sedí **přítakávači.** Chtějí všechno vidět, ale nechtějí být přítom sami viděni. Koncentrují pozornost na obě strany - na stranu šéfa skupiny i na stranu šéfa opozice. Nejblíže k přítakávačům sedí **sólisté,** a to na čísle čtyři a osm. Rádi by rozvíjeli vlastní myšlenky, ale do ostré výměny názorů se pouští jen tehdy, jsou-li k tomu přinuceni. Na čísle šest sedí „**otevřený protivník**“ - soupeř, který má druhou největší moc v týmu. Jeho **pomocníci** sedí na čísle pět a sedm, přičemž pomocník sedící z pravé strany má vždy větší moc.

## Kinezikika

**se zabývá sdělováním informací v mezilidském kontaktu pomocí pohybů končetin, těla, krku a hlavy.**

Jedná se o všechny bezděčné pohyby rukou, nohou, těla, hlavy ap. Studují se pohyby jednotlivých částí těla, ale i pohybové konstelace a pohybové sledy (sekvence pohybů).

Výzkumy ukazují, že rozsah pohybů, jejich prudkost a intenzita souvisí s intenzitou emocionálního prožívání situace<sup>4</sup>. Z výrazu obličeje můžeme odečítat, o jaký druh emocí jde, z rozsahu a charakteru pohybů si informací doplňujeme o intenzitu emocionálních prožitků člověka ve chvíli, kdy to pozorujeme.

## Pohyby rukou



*Obr. 17 Malá sebejistota, nízké sebevědomí, nedůvěra*



*Obr. 18 Negativní postoj*

S těmito lidmi se obtížně jedná. Jsou nejistí, málo důvěřiví. Ruce jsou často bariérou, která je chrání.



<sup>4</sup> Elektrický napětí v rozhovoru doprovází výslovnost skupiny :



lového napětí elektrické p dstatnému zvý 1 se ukazuje, ž

psychického napětí při ére za normální situace ; když byla v rozhovoru iologické funkce a různé

Obr. 19 Varování, hrozba

Obr. 20 „Bodnutí dýkou“

Pohyby rukou, vyjadřující tzv. **signály „taktovkou“**, mohou mít více podob:

- sekání celou rukou do vzduchu naznačuje, že jsme vyřešili nějaký problém;
- nůžkový pohyb oběma rukama dává najevo odmítnutí či nesouhlas;
- namíření ukazováku na konkrétního člověka může znamenat dominanci nebo snahu prosadit se;
- zdvižený ukazovák může značit varování nebo hrozbu a patří k zakázaným gestům při prodejním rozhovoru.



**Stříška z prstů** bývá u sedícího člověka projevem silného sebevědomí, sebejistoty, pevného přesvědčení. Může vyjadřovat povýšenost až arogantnost, bývá často používána ve vztahu nadřízenosti, zejména při komunikaci manažera se spolupracovníky - „všechno vím a všechno znám“, „rád dávám rady“, „musíte to akceptovat“. Ne vždy ale musí toto gesto znamenat negativní projev. Je důležité, abychom tento pohyb rukou chápali v kontextu situace a ostatních signálů.

Obr. 21 Stříška z prstů

## Pohyby rukou po obličeji

**Pohyb rukou k ústům a jejich zakrývání** (obr. 22) často znamená neupřímnost, lhaní a nervozitu. Používají je již malé děti, když nemluví pravdu. U dospělých jedinců je však toto gesto mnohem rafinovanější a často méně nápadné. David Morris, sociální antropolog, zabývající se neverbální komunikací, zjistil, že zdravotní sestry, které při rozhovoru s pacienty byly nuceny neříkat pravdu nebo lhát, pohybovaly často prsty po obličeji. Ostatní sestry, které mluvily pravdu, tato gesta nepoužívaly. Zakrývání si úst rukou může u partnera také znamenat, že nám nevěří. Pak je vhodné se zeptat, zda je vše v pořádku, zda s naším tvrzením souhlasí.



*Obr. 22 Zakrývání úst*

Výraz nesouhlasu nebo kritického postoje často provázejí pohyby prstů podpírající bradu, palec je pod bradou a ukazováček je vztyčen podél tváře. V jiném kontextu může ovšem toto gesto vyjadřovat přemýšlení.



*Obr. 24 Ztráta zájmu*

*Obr. 23 Nesouhlas, kritika*



*Obr. 25 Předstírání zájmu*

Ztrátu zájmu nejlépe signalizuje hlava padající do dlaně. Předstírání zájmu může být vyjádřeno hlavou lehce opřenou o dlaň a vysunutým ukazováčkem. Zda jsme správně četli toto gesto, se můžeme přesvědčit tím, že položíme partnerovi kontrolní otázku.

U dvou lidí v sociální interakci můžeme sledovat jejich pohyby jako celek. Můžeme vnímat jejich harmonii - disharmonii, koordinaci - diskoordinaci. Psychologie zde užívá pojem **kongruence pohybů**, tj. synchronnost a symetrie pohybů dvou lidí, kteří spolu jednají. Kongruence je typická pro přátele, lidi, kteří si rozumí i beze slov.<sup>5</sup>

Sledujeme-li při prodejním dialogu dva partnery, kteří nevědomě zaujmají stejný postoj nebo „zrcadlí“ gesta toho druhého, je velmi pravděpodobné, že si rozumí. **Zrcadlová ozvěna navozuje pocit souladu a důvěrnosti a často přispívá k tomu, že se partner v jednání začne přiklánět ke kladnému rozhodnutí.**

## Gesta

**jsou sdělení, která tlumočíme v mezilidském styku naučenými pohybovými projevy, symboly a znaky.**

Gesty rozumíme pohyby rukou, hlavy, těla, které mají výraznou **sdělovací funkci** (doprovázejí slovní projevy, nebo je zcela zastupují). Mají však také **funkci expresivní** (např. lomení rukama jako vyjádření projevu zoufalství, zatleskání jako vyjádření projevu radosti a souhlasu nebo nelibosti, poskakování jako vyjádření nadšení, hrození a zatínání pěstí pro vyjádření hněvu a zlosti). Gesta jako sociálně komunikační prvek předcházela vzniku řeči nejméně

<sup>5</sup> Souhra a koordinace pohybových projevů u jedince je vnímána v mezilidském styku jako šarm a elegance v pohybové kultuře člověka. Ukazuje se, že poruchy synchronizace a koordinace mají značnou důležitost pro porozumění psychickým stavům člověka.



o 1 milion let. I přes veliký pokrok v komunikaci mezi lidmi hraje řeč „gest“ dosud mimořádnou roli.

**Pro každé kulturní společenství je typický určitý soubor naučených pohybových projevů, které slouží k dorozumívání.** Známa je prastará kulturní vázanost orientálních gest, zvláště pak v oblasti Indie a Japonska. V naší kultuře můžeme tuto souvislost studovat v pohybové etiketě (v nepsaných pravidlech a zákonech společenského chování). Také etnické vlivy formují gesta. Pro každé etnikum (z řec. etnos - národ) je typický určitý soubor naučených pohybových projevů, který slouží k dorozumívání. Můžeme uvést příklad francouzské elegance, italské výbušnosti, anglické zdrženlivosti ap. Arabové gestikulují nejen rukama, ale také celým tělem. Pro společné porozumění je možné si gesty sdělovat informace, které mají jednoznačný význam jako slova - např. zamávání na rozloučenou, kývnutí hlavy při souhlasu či nesouhlasu, úklon hlavy a těla jako pozdrav, ukázání rukou na předmět, osobu ap. Přicházíme-li do styku s lidmi z různých kulturních oblastí, je důležité, abychom se co nejvíce seznámili s řečí jejich gest.

Stane-li se gesto součástí našeho sdělovacího repertoáru, užíváme je většinou **nevědomě, automaticky**. Většinu gest se učíme **imitací** (napodobováním) lidí, kteří žijí kolem nás. Individuální rozdíly v gestikulaci se projevují ve velikosti, rychlosti, síle, rozmanitosti a množství gest.

**Z velké části mají gesta blízký vztah k tomu, co říkáme v dané chvíli slovy.** Sdělení je však citově silnější, srozumitelnější a zvyšuje názornost řečeného. Sociální psychologové tvrdí, že gesta mají i určitou tvořivou sílu, kterou slova nemají (gestem člověk často srozumitelně naznačí, co je schopen udělat, aby své přání prosadil). Zdá se, že gesta aktivizují více subsystémů lidského organismu než pouhé myšlení a také aktivizují verbální komunikaci v rámci sociálního kontaktu.

Gesta mohou nejen doprovázet a dokreslovat to, co říkáme v dané chvíli slovy, ale mohou vyjadřovat opačná sdělení (lze slovně projevit kladný vztah, zároveň však v neverbálním projevu vztah záporný, nepřátelský. Tento rozporný postoj bývá nazýván tzv. dvojí vazba „double bind“).

Gesta jsou v souhře s mimikou obličeje nejdůležitějším klíčem ke čtení myšlenek a pocitů partnera při dialogu. Na obr. 26 je uvedeno šest poloh rukou zkřížených na hrudi a každá z nich vyjadřuje jinou náladu, jiný postoj.

### **Ruce a paže mohou v řeči těla vyjadřovat:**

- odkryté dlaně a uvolněný, vstřícný postoj znamenají - *srdečně Vás vítám, posad'te se u nás, nechci nic tajit, čestnost;*
- rozevřené ruce s dlaněmi vytočenými nahoru signalizují žádost o přijetí našeho tvrzení;
- totéž gesto s dlaněmi dolů usiluje o oslabení problému a uklidnění posluchače;
- otevřené dlaně držené směrem k posluchači značí odmítnutí nebo odsouvání myšlenky či žádosti;
- dlaněmi napřaženými k posluchači chce mluvčí posluchače v myšlenkách obejmout;
- ruka směřující do strany s dlaní ve svislé poloze je snahou překonat pauzu v jednání;
- silné negativní sdělení je doprovázeno pokrčením rameny s dlaněmi nahoru.

Různé varianty poloh rukou a paží a jejich význam (podle Wage, J. L., 1997):

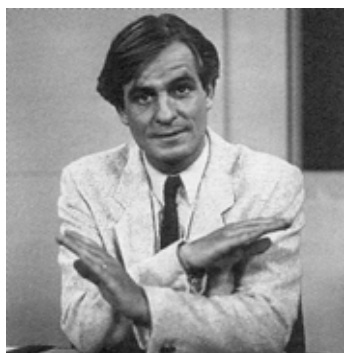


Obr. 26 Varianty poloh rukou a paží (podle Wage, J. L., 1997)

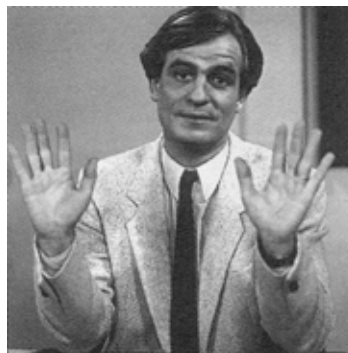
To, že **ruce mohou promlouvat přesvědčivěji než slova**, nám ukazují následující obrázky, převzaté z již zmíněné knihy J. L. Wage: *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje*. Autor zdůrazňuje, že použití pouze jedné ruky k podpoře mluveného projevu působí silněji a přesvědčivěji než gestikulace oběma rukama. Živý, rozmáchlý dialog, je typický pro jižní kraje, a proto tam nevyvolává agresivní protiúder. Ale i zdejší zkušenější prodejci došli k poznání, že přehnaná gestikulace škodí.

Přesto jsou situace, kdy se hodí použít gestikulaci obou rukou. Je tomu tak například tehdy, když chceme dát najevo, že náš postoj je definitivní a neměnný. Muž na obr. 27 říká: *Ne, pane Nováku, je vyloučeno, abych přijal tyto podmínky*. Obě ruce má zkřížené, jako by chtěl něco ustříhnout, vytváří tedy jakési **živé nůžky**.

Méně agresivně, avšak stejně účinně působí v tomto případě **dvojitý štít** na obr. 28. Gestem muž vyjadřuje: *Tak dost!* a dává jasně najevo: *Milý pane Nováku, nyní jste zašel se svými požadavky příliš daleko!*



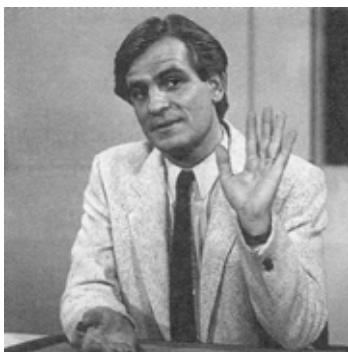
Obr. 27 Nůžky



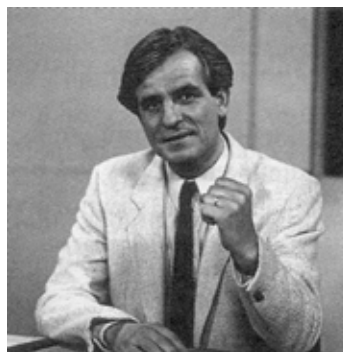
Obr. 28 Dvojitý štít

Důležité je, aby při gestech **nůžky** a **dvojitý štít** byl pohyb rukou proveden **pouze jednou**. Jinak pozbývají na svém významu.

**Jednoduchý štít** na obr. 29 působí o něco méně jednoznačně a definitivně. Zatímco jedna ruka vytváří piktogram štítu, spočívá druhá ruka klidně na desce stolu. Pokud ruka leží obrácená tázavě dlaní vzhůru, je to signál, že prosíme zákazníka o další návrhy.

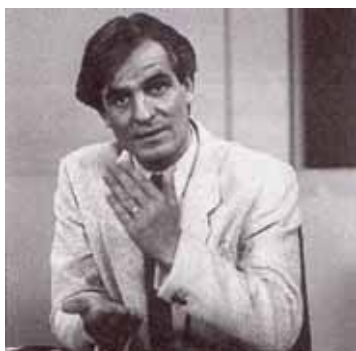


*Obr. 29 Jednoduchý štít*



*Obr. 30 Kladivo*

Projevy řeči těla by měly být rozhodné, nesmějí však partnera zbytečně dráždit a provokovat ho k protiútokům. Tuto reakci by mohlo vyvolat **kladivo** (obr. 30). Použitím tohoto gesta lze jen podpořit „solidární“ výpověď, pokud s partnerem jednáme o postupu proti společnému nepříteli. Opakování tohoto pohybu v pravidelném rytmu vyvolává komický dojem „pumpování vody“. Gesto, naznačující úder kladivem, má žádoucí cílový efekt pouze tehdy, když se použije jednou. Pokud se stále opakuje, vyjadřuje bezmoc.



*Obr. 31 Sekáček*



*Obr. 32 Spár*

Dalším zdůrazňujícím gestem, které možná udělá dojem na slabšího partnera, avšak zbytečně dráždí silného, je **sekáček** na obr. 31. Autoritativní osobnost jím říká: *Tak dost! Konec diskuse!* Prodejce jím vyjadřuje: *Nemá smysl o této řeči dále hovořit, pane Nováku! Skončeme tuto diskusi!* I s tímto gestem je třeba zacházet opatrně, abychom se nesekli do vlastní ruky.

Na obr. 32 dává muž řeči svého těla partnerovi najevo, že by rád něco „uchopil“. Tomuto gestu, nazývanému **spár**, by se však prodejci měli při rozhovoru se zákazníkem rozhodně vyhýbat. V nejlepším případě totiž vede u partnera ke křečovitě sebeobraně, nebo také - pokud jde o silného zákazníka - k nemilosrdnému protiútokům.

Ke gestům zakázaným při prodejním rozhovoru patří také již zmíněný zdvižený ukazovák. Působí, jako bychom chtěli partnera poučovat. Pokud bychom chtěli na podporu svých slov použít toto gesto, je lépe, když si vezmeme do ruky skutečné ukazovátka, třeba kuličkové pero (obr. 34). Jednoduchým pohybem takto „vyzbrojené“ ruky můžeme tu a tam podtrhnout význam svých slov. Občas při rozhovoru zamíříme **taktovkou** na partnera, jako bychom mu tím říkali: *Tohle je pro Vás zvláště důležité, pane Nováku ...*

Pokud se taktovka používá při prodejním rozhovoru správně, nevzbuzuje odpor ani nevoli. Pro optimálně vedený rozhovor Jan L. Wage doporučuje polohu, při které je jedna ruka -

„klidová“ - položena na stole, druhá - „pracovní“ - je připravena k použití taktovky, kupříkladu tužky.



*Obr. 33 Taktovka*



*Obr. 34 Pinzeta*

Položí-li nám zákazník otázku a my bychom rádi vzbudili dojem dokonalosti, přesnosti, používá se gesto nazývané **pinzeta** (obr. 34). Pinzeta zdůrazňuje preciznost údajů a zvyšuje věrohodnost našeho projevu.

## Haptika

**zahrnuje sdělení, která vyjadřujeme bezprostředním kontaktem s druhým člověkem.**

Výzkumné poznatky dokazují, že hmat není jediným smyslem, ale celým souborem různých smyslů, které mají orgány zakončeny v kůži. Hovoříme pak o taktilním kontaktu, o dotekovém dráždění, o stimulaci kožních smyslů.

Taktilní kontakt může být buď bezprostřední (např. při podání ruky, pohlazení, líbání), kdy dochází ke kontaktu „kůže na kůži“, nebo nás od druhého člověka odděluje minimální překážka (např. oděv při poklepání na rameno). Haptický kontakt zahrnuje příjem a zpracování informace o působení **tlaku** (dochází k deformaci kůže), **tepla, chladu**, ale i o vlivu podnětů, které nám působí **bolest** a které vnímáme jako **chvění**.

Hmat, tj. taktilně vibrační část našeho smyslového vybavení, je po zraku druhým nejcitlivějším smyslem a má velkou informační schopnost. Můžeme jím předat druhému člověku značné množství informací.

Tělesný dotek může být vnímán jako projev přátelství (např. pohlazení, políbení, držení se za ruku), nebo nepřátelství (např. agresivní strčení, pohlavek, facka). Ukázalo se, že lidé, kteří mají k sobě přátelský vztah, se vzájemně dotýkají daleko častěji než lidé, kteří jsou ve vztahu lhostejném či nepřátelském.

V mezilidském kontaktu existují určité normy pro dotýkání člověka s druhými lidmi. Podobně jako v proxemice můžeme i zde rozlišit tzv. „**sociální zónu**“ (např. podání ruky je společensky uznávaným bezprostředním kontaktem). Příkladem „**osobní zóny**“ může být pohlazení po hlavě či po rameni. Existuje i obdoba „**intimní zóny**“, kde je třeba souhlasu obou stran i mimořádného taktu ze strany druhé osoby.

Mezi lidmi ovšem existují značné rozdíly v senzitivitě na haptický kontakt. Například lidé, kterým se v životě tělesného kontaktu nedostávalo (tzv. taktická senzoričká deprivace), reagují velmi odlišně. Odlišně reagují i lidé nadměrně úzkostliví a lidé trpící akutními bolestmi.

K haptickému kontaktu dochází ve společenském styku nejčastěji při běžném pozdravu podáním ruky. **Způsob, jakým lidé podávají druhému člověku ruku, je důležitou informací o jejich osobnosti.**

Při podání ruky, které vyjadřuje dojem jistoty a vysoké sebeúcty, je ruka pevná, suchá, se stejným pevným stiskem po celou dobu trvání kontaktu. Během podání ruky jsou informace předávány šesti způsoby, mezi které patří:

- vzhled ruky;
- hmatový vjem stisku;
- stupeň suchosti nebo vlhkosti ruky;
- síla stisku;
- délka trvání kontaktu;
- styl uchopení ruky.

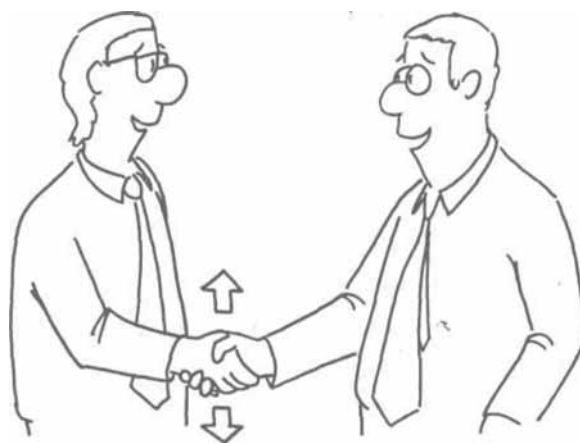
Má-li stisk ruky vysílat příznivý signál, je nezbytné, aby byl v souladu se čtyřmi dalšími signály řeči našeho těla - zrakovým kontaktem, úsměvem, přiměřenou silou stisku a mírným předklonem těla.

Stejně důležitý jako stisk ruky druhého člověka je i způsob uchopení jeho ruky. Použitím různých typů uchopení ruky se výrazně mění předávaný signál. Jsou tři možná sdělení:

- *Chci se pokusit ovládat Vás ...* tzv. **dominantní styl** (obr. 35). Dominantní jedinec podává ruku hřbetem vzhůru.
- *Chci s Vámi spolupracovat jako rovný s rovným ...* tzv. **spojenecký styl** (obr. 36). Dlaně zapadají do sebe, palce obepínají ruku druhého.
- *Jsem připraven podřídít se Vám ...* tzv. **podřízený styl**. Ruka je podávána dlaní vzhůru jako by prosila o přízeň. Někdy se jí říká „žebráková ruka“.



Obr. 35 Dominantní stisk



Obr. 36 Spojenecký stisk

Existují i další možnosti, jak stisknout ruku:

- styl **rukavice**, někdy také nazývaný **politikovo gesto**, znamená, že dotyčný sevře oběma rukama podávanou pravici. Snaží se vyvolat dojem srdečnosti, dává najevo, že se s námi rád setkává. Pokud je to náš přítel, se kterým jsme se neviděli dlouhá léta, je takové uvítání oprávněné. V obchodním životě, zvláště při prvním setkání, působí však tento styl podezřele, servilně, slizce, může vyjadřovat i přílišnou spokojenost nad výsledky jednání a takové přehnané uspokojení může být pro partnera nepříjemné;

Variace stylu politikovo gesto souvisí s **umístěním levé ruky**. Dominantní partner pokládá při stisku ruky druhou ruku na předloktí, na paži, na rameno ve snaze získat druhého na svou stranu (obr. 37). Při této „bodré“ reakci je třeba mít se vždy na pozoru a hledat vnitřní význam tohoto pozdravu. Sevření paže nebo ramena je možné použít jen u lidí, se kterými sdílíme silné emocionální pouto.

- často se můžeme setkat s pozdravem **leklá ryba**, kdy je nám nabídnuta ochablá ruka, vzbuzující v nás negativní pocit (obr. 38). Kromě toho, že může souviset s charakterovými vlastnostmi člověka, zdraví tak i lidé s malou sebeúctou a ti, kteří jsou v dané situaci nejistí. Naopak silné osobnosti mají tendenci pevně stisknout pravici druhého, protože jsou sebevědomí a jistí sami sebou, nic neskrývají. Silné sevření podané ruky spojené s bodrým a dlouhotrvajícím potřásáním může ovšem také znamenat (zejména u lidí ve vyšším postavení) předstíranou a naučenou srdečnost.



Obr. 37 Variace politikovo gesto



Obr. 38 Leklá ryba

## Mimika

**je sdělení informace druhým lidem výrazem obličeje, konfigurací obličejových svalů.**

Lidská tvář je vedle slova nejdůležitějším sdělovacím prostředkem mezilidského styku. Je důležitým sdělovačem citových stavů, odráží postoje lidí, kteří spolu jednají, poskytuje zpětnou vazbu na informace, sdělované partnerovi.

Sdělení zprostředkovaná mimikou mohou mít podobu **kulturou tradovaných gest** (např. zdvořilostní úsměv), nebo může jít o tzv. **instrumentální pohyb** (např. při zívání, kýčání).

**Výrazy obličeje citlivě modelují vnitřní psychické stavy člověka. Výrazem obličeje sdělujeme své duševní stavy druhým, zejména pak v oblasti emotivní, citové.**

Psychologické studie, zejména autora Paula Ekmana, známého představitele sociální psychologie v oblasti studia komunikační funkce lidské tváře, uvádějí sedm primárních emocí, které jsme schopni odečítat z výrazu lidské tváře:

1. štěstí - neštěstí
2. neočekávané překvapení - splněné očekávání
3. pocity jistoty - strach
4. radost - smutek

5. klid - rozčilení
6. spokojenost - nespokojenost
7. zájem - nezájem

Vedle tzv. primárních emocí existují tzv. emoce sekundární, tj. odvozené emociální výrazy obličeje. Výzkumně se sledovala i schopnost lidí správně odečítat emoce z výrazu obličeje. Tzv. internalizující osoby, které mají samy „kamennou tvář“ a blíží se podle C. G. Junga introvertnímu typu, přesněji identifikují emocionální stav v obličeji druhých lidí a také na něj výrazněji reagují.

V mimice obličeje lze odlišit jeho horní část s dominantou očí a dolní část s dominantou úst. Ústy vyjadřujeme prostřednictvím úsměvu a smíchu pocitu radosti, projevy náklonnosti, přátelské postoje. Jsou transkulturně srozumitelným projevem.

## Pohledy

**vyjadřují, co si lidé sdělují očima, pohledem z očí do očí.**

Řeč pohledů patří mezi nejčastější mimoslovní způsoby sdělování v sociální komunikaci. Jde zejména o zaměření pohledu, dále o četnost, délku a frekvenci pohledů, o úhel pootevření očních víček, průměr zornice, tvary vrásek kolem očí, mrkací pohyby atp. Je to vlastně výčet různých slov tzv. „řeči očí“.

### Co můžeme řečí očí vyjadřovat v mezilidské interakci?

#### Význam délky doby zaměření pohledu

Ze sledování lidí v sociálním styku byly zjištěny určité pravidelnosti. Déle se díváme na člověka, kterého si vážíme, je pro nás „autoritou“, máme k němu úctu. Podobně se díváme na osoby služebně starší a na lidi, se kterými jsme v přátelském vztahu, které máme rádi. Poměrně nejdelší pohledy věnujeme lidem, s nimiž bychom rádi navázali kladný vztah a u nichž si nejsme jisti tím, jaký je jejich postoj k nám.

#### Nepříjemné pohledy

Mezi nepříjemné pohledy řadíme ty, které trvají bez přestání delší dobu - člověk civí, zírá, je dotěrný. V lidové mluvě se hovoří o „uhrančivých očích“, „hypnotizujících pohledech“. Nepříjemné v sociální interakci je i to, když se druhý člověk na nás ani nepodívá - zvláště, je-li to člověk známý. Takovou situaci vnímáme jako ignorování, opomíjení, apatii, lhostejnost.

#### Pohled z očí do očí

Vzájemné střetnutí pohledů zaměřených do středu zornice oka druhého člověka se považuje za vrchol neverbální komunikace. Můžeme rozlišovat dvě odlišné kvality:

- pohled z očí do očí může být vrcholem přátelských vztahů, projevem největší míry vzájemné důvěry. Může být nejvřelejší formou styku dvou blízkých osob;
- pohled z očí do očí může být ale také vyvrcholením nepřátelských vztahů. Pohled se může stát výzvou k boji, oči se mohou „zabodnout jako dva jedovaté šípy“, z očí může „tryskat“ hněv a nenávisť.

R. V. Exline, sociální psycholog zabývající se neverbální pohledovou komunikací, příznačně říká: „Oči dělají to, co by dělaly nohy, kdyby mohly. Chodí tam, kam by člověk rád šel a odvracejí se odtamtud, odkud by nejrady utekl.“

Řeč očí a pohledů je často první řečí - obě strany jí hovoří ještě dříve, nežli vysloví první slovo. Často je i řečí poslední, když již slova chybí či „dozněla“.

**Pohledy jsou symptomatologickým ukazatelem duševního stavu, ve kterém se člověk nachází.** V pohledu je možné číst, do jaké míry byla a je u člověka uspokojena jeho představa a potřeba, se kterou se na nás obrátil.

Uvedeme několik signálů, které lze vyčíst z pohledu partnera:

- sebejistí lidé se dívají přímo na člověka, s nímž hovoří;
- upřený tvrdý pohled může zastrašovat a je známkou hněvu;
- dívat se v rozhovoru partnerovi přes ramena nebo vedle něho může naznačovat nadřazený postoj či nezájem;
- klopení očí může svědčit o nervozitě a nesmělosti.

V profesním zaměření, přicházíme-li do styku s lidmi, je důležité osvojit si základní poznatky z oblasti neverbální komunikace. Řeč těla nám může pomoci vysvětlit rozdíl mezi úspěšným společenským či pracovním setkáním. Měli bychom se snažit zvýšit vnímavost v tomto směru vůči jiným lidem, naučit se „číst neverbální sdělení a rozumět jim“, zaměřit pozornost na kontrolu svého neverbálního chování. Tak totiž můžeme být v jednání úspěšnější a vědět přitom alespoň částečně, jakou odezvu vzbudíme u druhých lidí.

**Dokonalost řeči těla není vrozená, ale řadě jejích slov je možné se naučit, nacvičit je, a v její řeči se zdokonalovat.**

## Hlas

K výrazovým projevům člověka patří i lidský **hlas** jako expresivní projev vnější mluvené řeči. **Zvukovou stránkou řeči získáváme poznatky o temperamentu a dynamických zvláštěnostech osobnosti**, zatímco obsah řeči vyjadřuje celkovou úroveň psychiky i její motivační a výkonovou stránku<sup>6</sup>.

### Čeho si všímáme na lidském hlasu?

#### **Hlasitosti,**

tj. síly a zvučnosti, která závisí na výkonnosti dýchacího a fonačního aparátu.

#### **Tempa řeči,**

tj. rychlosti, s jakou je pronášen mluvený projev. Tempo řeči vyjadřuje nejen znalost tématu, ale i postoj mluvčího k tématu, jeho náladu, vnitřní napětí, neuropsychickou stabilitu apod.

#### **Výšky hlasu,**

která je podmíněna anatomicko-fyziologickými zvláštnostmi mluvidel. Je výraznou individuální charakteristikou osobnosti.

#### **Barvy hlasu,**

která je dána poměrem svrchních tónů k základnímu, nosnému. Je určena anatomicko-fyziologickou stavbou hlasového ústrojí, ale také závisí na duševním stavu člověka.

---

<sup>6</sup> Blíže o lidské řeči viz Buchtová, B. Rétorika. Praha: Grada, 2006.



## **Intonace a melodie hlasu,**

která vyplývá z klesání a zvyšování hlasového proudu.

## **Tónu hlasu,**

který souvisí s barvou a melodií hlasu. Může být veselý - smutný, jistý - váhavý, vážný - zlehčující apod.

## **Rytmu řeči,**

který je dán dynamickou modulací hlasu a v němž se uplatňuje osobitý styl členění mluveného slova.

V mezilidském profesionálním kontaktu je důležité naučit se rozpoznat, zda můj hlas zvyšuje úroveň mé sebeprezentace, nebo zda vysílá špatné signály - strach, sebepodceňování, slabost, vnitřní nejistotu, úzkostlivost apod.

Pokud znáte svůj hlas, můžete s ním pracovat tak, abyste udělali dobrý dojem v partnerském dialogu nebo při skupinové prezentaci. Zkuste si svůj hlas nahrát a všimněte si výše uvedených a následujících charakteristik:

- **artikulace** – znamená, s jakou pečlivostí vyslovujete jednotlivá slova. Říkáte často „bryden“ nebo „kju“ místo Dobrý den a Děkuji? Spojujete často slova?
- **větný důraz** - znamená kladení důrazu na slova, která jsou důležitá pro pochopení toho, co chceme říci. Monotónní projev nezaujme posluchače;
- **slovní parazitě** - jsou jednoslabičné zvuky používané v hlasovém projevu, které vyplňují nepříjemné ticho - é, eh, uh, ah. Váhavost mezi jednotlivými slovy a větami, vyplněná parazity, ruší a odvrací pozornost od obsahu prezentace;
- **slovní vycpávky** - jsou slova, která nenesou ve větě žádný význam - slastně, prostě, leda, že a opět „znečišťují“ slovní projev a odvrací pozornost posluchače;
- **zvuky** - různé výplně jako odkašlávání, vzdychání, zívání, šoupání atd. ruší plynulost řeči a jsou projevem nervozity a nejistoty.

## **Otázky a úkoly:**

1. *Charakterizujte jednotlivé způsoby neverbální komunikace a specifikujte jejich význam při obchodním jednání.*
2. *Vysvětlete možnosti a meze použití poznatků o řeči těla v obchodním rozhovoru.*
3. *Jaké poznatky o člověku získáváme ze zvukové a obsahové stránky jeho řeči?*
4. *Čeho si nejvíce všímáte na partnerovi, jednáte-li s ním poprvé?*
5. *Jakých svých negativních neverbálních projevů jste si vědomi?*
6. *Jakých svých negativních charakteristik při mluveném projevu jste si vědomi?*

*Zpracujte úkol č. 6: Pokuste se popsat a vysvětlit následující obrázek.*



*Obr. 39 Situace při jednání*

### **Literatura:**

- Buchtová, B. *Rétorika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.  
Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.  
Lewis, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1993.  
Lorenz, K. *Základy etologie*. Praha: Academia, 1993.  
Thiel, E. *Řeč lidského těla prezradza viac ako tisíc slov*. Bratislava: Plasma service, 1993.  
Vávra, V. *Mluvíme beze slov*. Praha: Panorama, 1990.  
Wage, Jan L. *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje*. Praha: Management Press, 1997.

## **2.2 Aktivní naslouchání**

Efektivní komunikace předpokládá přesné, stručné a věcné sdělení ze strany mluvčího a aktivní naslouchání ze strany příjemce sdělení. **Aktivní naslouchání patří k nejdůležitějším dovednostem v komunikaci.** Získáváme jím důležité informace, které nám partner sděluje mluveným slovem, ale také informace o jeho představách, pocitech, skrytých přáních, postojích. To nám pomáhá lépe partnerovi porozumět a vytvářet příznivou atmosféru pro obchodní jednání.

### **Pravidla aktivního naslouchání:**

- **hovoříte-li s někým, věnujte mu svou pozornost.** Během rozhovoru nedělejte jiné věci. Odpoutejte se od svých problémů a starostí a zcela se soustřeďte na to, co vám partner sděluje a jak to sděluje;
- **vzbuďte v partnerovi pocit, že se mu snažíte porozumět.** Dívejte se na něj, udržujte s ním oční kontakt. Dávejte najevo, že nasloucháte - pokývnutím hlavy, přitakáním slovy *Ano, Rozumím Vám, Opravdu?* Povzbuzujete tím partnera k dalšímu sdělení a také je to prostředek k udržení pozornosti pro naslouchajícího. Mluvte při tom co nejméně a vyvarujte se častého používání slova „Já“;
- **sledujte neverbální komunikaci** a porovnávejte, zda je v souladu se slovním sdělením;
- **projevujte zájem o to, co si partner myslí a co cítí.** K rozvinutí dialogu používejte otevřené otázky. Například: *Co to pro Vás znamená? Jaké to pro Vás je ...? Co máte na*

*mysli, když říkáte ...?* ap. Nepoužívejte otázky sugestivní a uzavřené. Vyvarujte se dokončování vět za partnera;

- **přesvědčte se, zda jste správně porozuměli tomu, co vám partner sděluje.** Po delším nebo důležitém sdělení používejte kontrolní otázky typu: *Jestli tomu dobře rozumím, tak ... Myslíte si tedy, že ... Podle Vás tedy ...;*
- **nasloucháme i tehdy, jsme-li v opozici.** Přestože nesouhlasíme s partnerovým sdělením, aktivně nasloucháme, a tím mu dáváme najevo, že se umíme vžít do jeho situace a podívat se na problém z jeho strany. Ochota naslouchat je také projevem respektu vůči partnerovi.

### **Aktivní naslouchání vyžaduje:**

1. oční kontakt;
2. stejnou rovinu očí;
3. otevřenou pozici v postoji těla;
4. pokyvování hlavou;
5. zvuky souhlasu (aha-aha, hm, ...);
6. reflexi pocitů;
7. parafrázování;
8. pokládání otevřených otázek;
9. shrnutí, poděkování za důvěru.

### **Chyby při naslouchání, kterých bychom se měli vyvarovat:**

- partnera vnímáme a nasloucháme mu ze své vlastní pozice - upřednostňujeme své ego;
- často hodnotíme to, co nám partner říká, místo toho, abychom se zamysleli, proč nám to říká;
- slyšíme jen to a rozumíme jen tomu, co chceme slyšet na základě našich dosavadních znalostí a zkušeností. Slyšíme jen to, co nám o tomto sdělení říká naše paměť. Vytváříme si tak předem úsudek, který může být nesprávný;
- snažíme se v komunikaci dominovat a nedáme příležitost partnerovi. Pokud se mu podaří vstoupit do dialogu, je jeho sdělení přijímáno s nezájmem;
- jsme-li příliš zatížení emocemi, nevnímáme celé sdělení, ale pouze tu část, která nám subjektivně připadá nejdůležitější. Dochází tím ke zkreslení celé informace;
- nepříznivě působíme, snažíme-li se násilně zaujímat roli dobrého posluchače. Snaha je pak přijímána jako vyzývavost až agresivita, náš kontakt pohledem často přechází ve zkoumavé prohlížení. Přehnanými souhlasnými projevy působíme neupřímně. Rušivé je i neustálé hlasité opakování slov partnera a dokončování jeho myšlenek.

### **Rizika při naslouchání:**

1. výslech;
2. paralelní monolog.

### **Vyvarovat se:**

- skákání do řeči;

- projevování nesouhlasu;
- odcházení;
- dávání najevo netrpělivosti;
- udělování rad;
- netečnosti;

## 2.3 Technika kladení otázek

K úspěšně vedenému obchodnímu rozhovoru patří i **umění klást otázky**. Vhodnými otázkami získáváme cenné informace, projevujeme zájem o to, co nám partner sděluje, a můžeme také usměrňovat spád hovoru.

### Přehled základních druhů otázek:

#### Otevřené otázky

- předpokládají volnou, delší výpověď partnera
- poznáme je podle tázacího zájmena

Co	?	Proč
Kdo		Kolik
Kde		Odkud
Jak		Kam
Kdy		Který

- pomáhají rozvíjet konverzaci a poskytují prostor pro názory druhého člověka
- používáme je na začátku jednání
- podněcují kreativní myšlení spolupracovníků

Příklady:

*Jaký je Váš názor na tento výrobek?*  
*Jak hodnotíte současný vývoj trhu?*  
*Kdy očekáváte, že se situace zlepší?*

Poznámka:

Nikdy se neptáme zjišťovací otázkou.

Příklady:

*Špatně*  
*Uděláte to?*  
*Půjdete s námi?*  
*Líbí se Vám?*

*Správně*  
*Jak to uděláme?*  
*Kdy půjdete s námi?*  
*Co se Vám líbí?*

#### Uzavřené otázky

- vyžadují odpověď „ano“, nebo „ne“
- slouží ke zjišťování konkrétních informací
- urychlují rozhovor

- příliš uzavřených otázek za sebou působí jako výslech, při kterém partner může zaujmout obrannou pozici a utlumit vzájemnou konverzaci

Příklady:

*Máte zájem o výrobek značky ...?*

*Přijdete si zítra vyzvednout reklamaci?*

*Dostali jste naši zprávu včas?*

### **Alternativní otázky**

- nepředpokládají zamítavé stanovisko
- dávají možnost výběru ze dvou alternativ
- užíváme je v závěru jednání, kdy chceme, aby se partner jednoznačně vyjádřil

Příklady:

*Kdy budete mít k dispozici peníze? Tento nebo příští týden?*

*Vyhovuje Vám k jednání pondělí nebo čtvrtek?*

*Kde chcete mít spotřebič umístěný? Tam nebo tam?*

### **Kontrolní otázky**

- ověřují, zda jsme správně porozuměli tomu, co nám partner říká, a tak včas odhalují možná nedorozumění
- dáváme jimi najevo, že pozorně nasloucháme
- v dialogu je pokládáme několikrát, zejména po obsažném a důležitém sdělení

Příklady:

*Myslíte si tedy, že ...?*

*Podle Vás tedy ...?*

*Jestli jsem Vám dobře rozuměl, tak ...?*

### **Sugestivní otázky**

- mají za cíl ovlivnit našeho partnera v jeho stanovisku
- používáme je, chceme-li získat partnera na svou stranu

Příklady:

*Určitě se mnou budete souhlasit v tom, že ...*

*Přece byste nechtěl, aby ...?*

*Sám jistě nejlépe víte, že ...?*

### **Protioptimistické otázky**

- poskytují možnost čelit námitkám

Příklady:

*Ve srovnání s čím je tento výrobek dražší?*

*Chcete tím říci, že s námi nebudete dále jednat?*

*Co tím myslíte?*

## Rétorické otázky

- používáme je tehdy, chceme-li podnítit u partnera zájem o daný výrobek či problém nebo ovlivnit diskusi
- tázající si na ně odpoví většinou sám

Příklady:

*Podívejme se na tento výrobek. Které zvládá funkce? Umí například ...*

*Jistě Vás zajímá, jaké výhody tímto spořením získáte? Například získáte ...*

*Položme si otázku, jak se dá toto zařízení využít? Umožňuje ...*

## Negativní otázky

- nepatří do dobré komunikace
- chceme-li ovlivnit diskusi, neříkáme: *Nechcete se ...* (v podvědomí je již odpověď NE)

Příklady:

Špatně

*Nechcete se podívat ...*

*Nechcete doplnit nádrž ...*

*Nechcete to zabalit ...*

*Nechcete, abych Vás doprovodil?*

*Nepomůžete mi?*

*Nevím, zda Vás mohu požádat o tuto službu?*

Správně

*Mohu Vám nabídnout?*

*Doplnit nádrž?*

*Mohu Vám to zabalit?*

*Chcete, abych Vás doprovodil?*

*Udělal byste mi radost, kdybyste mi pomohl.*

*Chci Vás požádat o tuto službu.*

## Pravidla při kladení otázek:

Kladením otázek bychom neměli přivést partnera do rozpaků.

Otázkami partnera nezesměšňujeme a nedáváme mu najevo svoji převahu. Například otázkami typu: *Vy to skutečně nevíte? To myslíte vážně? Jste vůbec solventní?*

Nepoužíváme otázky začínající slovem „PROČ“. Například: *Proč jste nenapsal? Proč jste to udělala? Proč jste nás neinformoval?* Uvedený typ otázek dostává partnera do obrany a nutí ho k obhajování a vysvětlování svého jednání. Pro efektivní komunikaci je vhodnější formulace: *Co Vás vedlo k tomu, že jste to udělala tímto způsobem? Zvýšíme tím pravděpodobnost bohatší, informativnější odpovědi.*

Někdy je vhodné použít otázku místo příkazu. Otázka dává člověku pocit, že se může rozhodnout. Příklad: Nevhodné je chování vedoucího pracovníka, který „hodí“ sekretářce papír se slovy: *Do zítřka mi sepište výkaz výdajů!* Lépe je: *Mohla byste mi do zítřka pořídit ...?* Je-li spolupracovnicí žena, nemělo by chybět slůvko „PROSÍM“, a to proto, že žena reaguje primárně citově.

## 2.4 Technika telefonování

Více než polovina obchodních záležitostí se vyřizuje telefonicky. Svým projevem v telefonu reprezentujeme svoji firmu a volající ji také podle našeho chování posuzuje. Znamé je rčení, že profesionál u telefonu má pro firmu hodnotu rodinného stříbra. Zvládne mistrně i náročné telefonní situace a neodradí zákazníka nebo potenciálního klienta.

Telefonický hovor sestává ze tří částí: úvodní část, vlastní průběh a zakončení.

**Začátek telefonického rozhovoru** zahrnuje představení obou stran.

První se ozývá volaný, který zvedá sluchátko během tří zvonění a představí se příjmením, názvem firmy, oddělením atd. Nepoužíváme slova „haló“, „prosím“, „ano“, nebo dokonce rázné „slyším“.

Následuje představení volajícího - příjmením, popřípadě názvem firmy, organizace nebo instituce, za niž jedná. Akademické tituly se přitom nepoužívají (s výjimkou lékařů) a neuvádí se ani funkce.

Po představení se obě strany pozdraví, nejprve volající, pak volaný.

Přepojuje-li hovor sekretářka, ohlašuje naopak funkci a titul volajícího. Je slušností, aby se volající po přepojení sám ohlásil jménem a pozdravil.

**Vlastní průběh rozhovoru** může začít, pokud se osoby znají, stručným společenským úvodem, např. větou *Jak se máte?* Odpovídáme krátce a slušně je zeptat se druhé strany na totéž.

Každý hovor začíná navázáním kontaktu, v další fázi se snažíme pochopit obsah telefonátu a na závěr nabídneme pomoc.

Telefonní hovory by měly být věcné, stručné a krátké. Závažné skutečnosti vyplývající z telefonátu potvrdíme ihned dopisem nebo faxem.

Telefonický **hovor zakončíme** shrnutím jeho výsledků. Hovor ukončuje volající, v pracovním vztahu pak osoba funkčně nebo věkově starší.

Loučíme se pozdravem „*na shledanou*“, nevhodné jsou slangové výrazy nebo vojenské pozdravy.

## Hlavní zásady telefonování

Základem vyjednávání po telefonu je **správné načasování**. Chceme-li projednat důležitou věc, zeptáme se nejprve, zda voláme ve vhodnou chvíli a nerušíme-li. Pokud někdo volá v době, kdy se nám to nehodí (porada, neodkladná práce, návštěva), vysvětlíme volajícímu, proč se mu nemůžeme věnovat. Zároveň ho požádáme o jméno a o telefonní číslo a nabídneme mu, že zavoláme sami. Při telefonátech do zahraničí je třeba počítat s posunem časového pásma.

Po telefonu **nikdy nejednáme, nejsme-li dokonale připraveni**. Před hovorem si zpracujeme seznam:

- témat, o kterých chceme hovořit;
- návrhů, které chceme předložit;
- cílů, kterých chceme dosáhnout.

Bezprostředně před telefonátem **se pokusíme představit si osobu, se kterou budeme jednat**, pokud ji známe. Pokusíme se na ni „naladit“, na její způsob vyjadřování, jednání, gesta, která používá apod.

I když se nevidíme, **po telefonu se dobře pozná naše nálada**. Odborníci tvrdí, že i tichý úsměv je slyšet. Úsměv zjemňuje hlas a osoba na druhé straně má dojem důvěrnosti a naší účasti na jejích zájmech. Do telefonu mluvíme klidně, vyrovnaně, s úsměvem v hlase, se snahou vyjít druhému vstříc.

Mluvní tempo při vizuálním kontaktu je 225 slov za minutu. **Při telefonickém rozhovoru mluvíme rychlostí 125 slov za minutu**, tedy poloviční rychlostí. Důležitá je při hovoru srozumitelnost, čas na vstřebání myšlenek, ale současně i plynulost projevu a udržení zájmu naslouchajícího.

**Přemíru slov ze sluchátka regulujeme sérií otázek.** Konverzaci zbrzdí dotazy, na něž je možné odpovídat pouze ano, nebo ne (uzavřené otázky). Pokud chceme získat více informací, ptáme se otevřenými otázkami, začínajícími slovy: co, kdo, kde, kdy, jak, který. Rozhovor udržíme pod kontrolou, klademe-li otázky v takovém pořadí, abychom co nejdříve zjistili, kvůli čemu člověk volá.

**Volajícímu dáváme najevo, že ho skutečně posloucháme**, například slovy: jistě, ano, samozřejmě. Je možné i prozradit, že si děláme poznámky - tím dáváme najevo, jakou pozornost jeho slovům věnujeme.

**V průběhu rozhovoru používáme jméno partnera**, nemluvíme anonymně.

**Nevyplňujeme slovy ticho v telefonu**, obvykle pak řekneme informaci nebo učiníme ústupek, které nelze vzít zpátky.

Chceme-li vyřídit pro nás **velmi důležitou záležitost, nevyřizujeme ji nikdy po telefonu. Do telefonu je snadné říci slovo „NE“**, kdežto při jednání tváří v tvář je vyjádření ostrého nesouhlasu mnohem obtížnější.

**S mnohmluvným partnerem ukončíme hovor slovy: *Myslím, že už jsme si řekli všechno podstatné.*** Měli bychom mít také připravenou větu, jak hovor ukončíme, nechceme-li dále pokračovat.

V telefonickém hovoru **neslibujeme nic, co nemůžeme splnit.** Ohrožujeme tím důvěryhodnost firmy.

Dbáme na správný výběr věcí, které chceme telefonicky projednat, a pokud je to možné, **vyhýbáme se složitým otázkám.**

## **Technika telefonování**

### **Pamatuj:**

Nedostaneš druhou příležitost, abys udělal první dojem!

### **Základní pravidla:**

Vzbud' dojem, že jsi klidný.

Jednej přátelsky.

Ukaž, že chceš pomoci.

Mluv pomalu, jasně a zřetelně.

Tvá nálada se po telefonu pozná! Buď optimistický, přirozený a usmívej se!

## **Příjem telefonátů**

1. Zvednout sluchátko mezi 2. a 3. vyzváněním.
2. Představit sebe, firmu a pozdravit.
3. Zjistit jméno a firmu volajícího.



4. Zjistit, proč volá.
5. Ukázat, že chceme pomoci.
6. Používat co nejčastěji jméno volajícího.
7. Mluvit pomalu a zřetelně.

Dnes jsou v obchodním styku časté **mobilní telefony**, při jejichž používání platí většina výše uvedených zásad. Uživatel mobilního telefonu by však měl dodržovat další pravidla společenské etikety a mentálně hygienické zásady.

### **Jak žít s mobilním telefonem**

- zapínat ho nanejvýš na 12 hodin denně,
- nebrat si ho ke stolu ani do postele,
- nenosit ho do kina, divadla ani na setkání s přáteli,
- ve výjimečných případech, kdy není vyhnutí, stáhnout zvuk,
- vždy se při telefonování odebrat na místo, odkud nebudou rušení ostatní.

Zacházení s mobilním telefonem prozrazuje také některé **osobnostní rysy**. U člověka, který neudělá krok bez zapnutého mobilu, hovoříme podobně jako u drog o závislosti. Bývají to také lidé **silně egocentricky založení**. Předpokládají, že jim všichni chtějí neustále věnovat svou pozornost, a pokud s nimi nemohou být, že jim budou alespoň telefonovat. Zakrývají tak svoji **vnitřní prázdnotu**, hledají neustále nové a nové podněty a odpoutávají se tak od svých starostí. Velká část hovorů by počkala i do zítřejšího dne, ale v dané chvíli nahrazuje **akutní nedostatek lidské blízkosti**.

Mobilní telefon patří také k nezbytnému vybavení každého **workoholika**. Neustálé zvonění a vytáčení čísel ho zachraňuje před odpočinkem. Každý, kdo musí být neustále na příjmu, se dříve či později stává otrokem svého přístroje. Kdokoliv, kdo zná jeho číslo, může kontrolovat jeho čas, jeho život. Je to i jeden z faktorů, které přispívají k přepracovanosti a psychickým poruchám, jakými jsou deprese nebo hluboká úzkost.

V neposlední řadě je mobilní telefon **symbolem jistého postavení a nepostradatelnosti**. Lidé jím svému okolí ukazují vlastní důležitost. Skutečné osobnosti však takovou rekvizitu nepotřebují.

### **Otázky a úkoly:**

1. *Charakterizujte pravidla aktivního naslouchání.*
2. *V čem spočívá technika kladení otázek?*
3. *Vysvětlete hlavní zásady telefonického styku.*
4. *Jaké bychom měli dodržovat zásady při používání mobilního telefonu?*

### **Literatura:**

- Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995.  
Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.  
Ley, D. F. *Nejlepší obchodník*. Praha: Grada, 1995.  
Šroněk, I. *Etiketa v obchodním jednání*. Praha: Management Press, 1992.

# 3. Jednání s obchodními partnery

## 3.1 Etiketa společenských kontaktů

Ke znakům profesionality obchodního zástupce patří kromě znalosti odborné problematiky a ovládnutí jazyků i znalost a ovládnutí společenské etikety. Společenská etiketa má svá tradiční pravidla. Týkají se vzhledu, chování, pozdravu, představování, oblékání, stolování atd. Dobré chování začíná u úcty k sobě samému. **Člověk, který má úctu sám k sobě, jedná s ostatními lidmi tak, jak by chtěl, aby oni jednali s ním - se zdvořilostí a s úctou.** Přičemž zdvořilost a úcta se neřídí pohlavím toho, komu je prokazována.

V obchodním životě přispívá ovládnutí společenské etikety k získání pocitu sebejistoty. Umožňuje také dávat partnerovi najevo libost či nelibost, souhlas či nesouhlas s jeho jednáním. Pro zvládnutí jemností společenského styku v určitém prostředí jsou nezbytné znalosti a hlavně praxe. Pro náš účel budeme vycházet z přehledné publikace Jacquelyny Dunckelové *Podnikatelská etiketa*.

### Pravidla chování na pracovišti

Jste-li jako zákazníci na návštěvě u jiné firmy, očekáváte péči a dobré chování jejich zaměstnanců. Pamatujte ale také na své chování a vystupování.

- Vždy předem zavolejte.
- Buďte dochvilní.
- Usmívejte se a při příchodu a odchodu podejte partnerovi ruku.
- Dejte sekretářce svoji navštívenku, klidně sedněte a čekejte na schůzku.
- V průběhu jednání nikdy příliš neodporujte.
- Snažte se být loajální.

Máte-li přivítat ve vaší firmě obchodního partnera, pak je velmi důležitý způsob vašeho jednání a vystupování. Lidé chtějí obchodovat s firmou, která projevuje respekt a uznání. Dobré chování a vystupování může znamenat i vyšší zisk.

- Hosta je vhodné doprovodit na místo schůzky a po schůzce zase k výtahu nebo k výtahové schůdky firmy. Hosta doprovází buď sekretářka, nebo osoba, se kterou měl obchodní zástupce jednání. Host jde za doprovodem.
- Při setkání s novým zákazníkem vstaňte, obejděte stůl a podejte svému hostovi ruku. Dejte mu svoji navštívenku, druhá strana udělá totéž.
- Nezapomeňte pověsit hostův kabát.
- Můžete nabídnout čaj nebo kávu.
- Při jednání buďte diskrétní. Nikdy nepomlouvejte jiného zákazníka.
- Musíte-li někoho nechat čekat, dejte mu to vědět předem a omluvte se, případně tím pověřte svoji sekretářku.

## Podnikatelská diplomacie

**Ve slovníku dobrého diplomata - podnikatele by se neměla vyskytovat slova: ano, ne, nikdy a vždy.**

- Použitím slov „ano“ nebo „ne“ ztrácíte možnost manévrovat. Než svoji firmu nebo sebe k něčemu zavážete, dobře si to rozmyslete.
- Slova „nikdy“ a „vždy“ vás mohou zahnat do kouta a budete muset dokázat, že „my nikdy neděláme chyby“ nebo „my to vždycky děláme takhle“.

**Musíte-li kritizovat, nebuďte osobní.** Kritika by vždy měla být podložena důkazem. Pomocí otázek získajte více informací. Kritika by měla přinést firmě prospěch. Kritizujete-li, navrhněte změnu k vyřešení problému.

Stane-li se vaše práce předmětem kritiky, neberte to osobně, nesvalujte vinu na jiné a ani se nevymlouvejte. K návrhům se stavte vstřícně a člověku, který přišel s dobře míněnou kritikou, poděkujte. Kritiku nikdy neprobírejte s ostatními lidmi v kanceláři.

## Pět vlastností, které vedou k důvěře v obchodním vztahu

Pocit vzájemné důvěry je základem profesionálního vztahu, který vede k dlouholetým obchodním vztahům.

1. Kompetentnost - zahrnující dobrou znalost zákazníka a produktu.
2. Důvěra v sebe sama, ve svou firmu a produkt.
3. Zájem o zákazníka.
4. Komunikace odpovídající typu zákazníka.
5. Takt a zdvořilost.

## Představování

- Jste-li představováni, dívejte se dotyčné osobě do očí. Řekněte *Dobry den* nebo *Těší mě*. Při slovním pozdravu podejte zároveň ruku.
- Když někoho představujete vy, řekněte křestní jméno i příjmení. Označení pan, paní, doktor atd. užíjte při formálním představování nebo tam, kde je třeba uvést věk nebo funkci. Usmívejte se a mluvte zřetelně. Pro zajímavost uveďte krátkou neosobní informaci o každé osobě.
- Když vás nemá kdo představit, představte se sám.
- Nikdy se neptejte *Pamatujete si na mě?* Představte se znovu.

## Společenské přednosti

- Mladší osoba je představována osobě starší.
- Pohlaví není důležité. V minulosti byl muž představován ženě. Společensky toto platí nadále, ale v podnikání to nemusíte dodržovat.
- Mladší páry se představují párům starším.
- Ve služební hierarchii představte níže postaveného výše postavenému. Mají-li dva lidé stejné postavení, představte toho, koho znáte méně, tomu, koho znáte lépe.
- Osobu bez titulu představte osobě titulované (např. *Pane řediteli, rád bych Vám představil pana Nováka*).
- Ve větší skupině představte jednu osobu více lidem najednou.

## Představení hosta

- Informace o osobě, kterou budete představovat, si zjistěte s velkým předstihem. Zeptejte se, jak chce být představen. Například má-li Jan Novák titul Dr., chce být představen jako Dr. Novák, nebo jako pan Novák?
- Uveďte hostovo jméno, kvalifikaci a téma příspěvku.
- Představení by mělo být krátké - maximálně 3 minuty.
- Nečtěte představování monotónním hlasem. Klíčové poznámky se naučte nazpaměť a dívejte se posluchačům do očí.
- Mluvte s elánem. Motivujte posluchače k vystoupení hosta, ale neříkejte, že se *něco dozví, báječně pobaví* nebo že *mají pozorně poslouchat*.

## Konverzace

- Nevytahujte se vašimi známými, kteří dobyli slávy.
- Nevypravujte neustále lidem, kde všude jste byl.
- Neptejte se na věk, váhu, číslo konfekce, náboženství, rasu, tělesné vady, finance, na cenu oblečení, šperků nebo jiných osobních věcí.
- Neprobírejte osobní problémy, operace nebo nemoci své nebo jiných.
- Neříkejte sprosté nebo rasistické vtipy.
- Mistr konverzace nechá druhou osobu mluvit a vstupovat do hovoru.
- Zeptá-li se vás někdo na něco a vy nechcete odpovědět, řekněte *Nevím* nebo změňte téma.

## Vybroušené vystupování

- Pamatujte, že váš rozhovor může někdo poslouchat. Neříkejte nic, co nechcete, aby se rozneslo.
- Správně artikulujte. Nepolykejte koncovky.
- Mluvte gramaticky správně, ale nikdy nikoho neopravujte.
- Neužívejte zastaralý slang nebo klišé.
- Komplimenty přijímejte se šarmem, stačí prosté *Děkuji*. Ne protestujte, ale ani se neomlouvajte.
- Zdá-li se vám, že někdo říká něco nesprávně, přímo mu neodporujte. Řekněte například *Ale já jsem myslel(a) ...*

## Písemný styk

Kdykoli posíláte gratulaci, kondolenci nebo poděkování, pečlivě volte slova a dbejte na formální stránku. Vždy si zkontrolujte pravopis a stylistiku, napište správně jména.

### Hlavní zásady správného písemného projevu:

- je vhodnější poděkovat písemně než telefonicky;
- na poděkování už se neodpovídá;
- za dárek byste měli vždy poděkovat ručně psaným dopisem;
- blahopřání k sňatku pošlete svým stálým obchodním partnerům;
- k narozeninám se písemně neblahopřeje. Stačí ústní blahopřání;
- kondolence by měly být psány rukou;
- k povýšení poblahopřejte rukou psaným dopisem;
- za pozvání na oběd či večeři je vhodné poděkovat písemně a po akci;
- pište na hlavičkový papír;
- můžete též použít dopisnice s vaším jménem vyraženým nahoře;

- korespondenční materiál by měl vyjadřovat úctu k firmě, zaměstnancům a adresátovi. To jak vypadá a co je na něm napsáno, tvoří image firmy;
- všechny obchodní dopisy a sdělení by měly být podepisovány rukou. Dopisy s razítkovým podpisem svědčí o masové produkci nebo nedostatku zájmu o adresáta;
- papíry s firemní hlavičkou by se neměly používat pro osobní korespondenci.

## Tituly a jména

- V obchodní korespondenci je možné používat jména a příjmení bez titulu (např. Jan Svoboda). Píšete-li firmám, v nichž se dbá na tradici, užívejte formálnější způsob oslovení:
  - a) svobodné ženy - slečna, anglicky Miss;
  - b) vdané ženy - paní, anglicky Mrs., následuje křestní jméno a příjmení;
  - c) nejsme-li si jisti, zda je dáma vdaná, můžeme v anglicky psané korespondenci do zahraničí užít titulu Ms., poté následuje křestní jméno a příjmení;
  - d) muži - pan, anglicky Mr.;
  - e) v anglicky psané zahraniční obchodní korespondenci píšeme tituly za jméno, např. John Black PhD., u nás před jméno.
- Protože oslovení se stále mění, je lepší zavolat dotyčnému do práce a zjistit, jak si přeje být osloven. Některé ženy trvají na oslovení Ms., jiné dávají přednost tradičnímu oslovení.
- Jestliže se podnikatelka vdá a hodlá používat manželovo jméno nebo kombinace obou, měla by to písemně oznámit svým stálým obchodním partnerům.

## Navštívenky

Navštívenka často poskytuje první obraz o firmě, podniku, organizaci i o osobě. Vzhled navštívenky by měl být spíše informativní než reklamní. Při prvním pohledu na navštívenku jsou podstatné dva údaje: jméno osoby a logo firmy. Navštívenky by měly být tištěny na bílém, kvalitním, nesavém, tvrdším papíru.

- Nikomu navštívenku nevnucujte a nepodávejte ji hned na začátku rozhovoru.
- Nerozdávejte navštívenky při společenském setkání, ale mějte jich pár u sebe pro případ, že by vás někdo o ni požádal. Dejte mu ji diskrétně, z ruky do ruky.
- Při předávání navštívenky je vhodné se s jejím obsahem seznámit a v případě nejasností se zeptat, jak se jméno vyslovuje nebo co znamená uvedená funkce.
- Pokud je přítomna osoba, která nám dala svoji navštívenku, nepíšeme na ni žádné poznámky.
- Navštívenku přiložte ke květinám nebo k dárku, který posíláte. Na rubovou stranu připište osobní vzkaz.
- Když někomu posíláte pracovní materiál nebo zápis, rovněž přiložte navštívenku a připojte osobní vzkaz.
- Jdete-li poprvé do cizí firmy, dejte navštívenku recepční (vrátnému). Bude tak pro ně lehčí vás ohlásit.
- Chcete-li si skutečně uchovat kontakt na určitou osobu nebo firmu, požádejte o navštívenku.
- Navštívenkou se představují dvě osoby. Obsah a forma vizitky a způsob předávání a zacházení s nimi je obrazem kultivovanosti partnerů v dialogu.

## Zásady společenského chování

Podnikatelská etiketa vychází z předpokladu, že muži a ženy jsou si v obchodním životě rovni, že jsou kolegové. Pokud však jdeme na společenskou akci, jakou je návštěva koncertu, divadla nebo večere s kolegy, je dobré se řídit společenskými zásadami.

### Společenské chování pro muže - džentlmeny

- Otvírá dámě dveře.
- Postará se o její kabát.
- Přidrží jí židli a pomůže jí posadit se. V některých restauracích dámu usazuje vrchní číšník, muž stojí, dokud dáma není usazena.
- Vstoupí-li dáma do místnosti, muž vstane a zůstane stát, dokud si dáma nesedne. Vstane-li dáma, vstane i muž.
- Zjistí, co si dáma přeje jíst, sám objedná a vždy platí.
- Obslouží jí jídlem dámu a teprve pak si bere jídlo sám.
- Nese dámě balíčky.
- Nechá dámu jít před sebou za uvaděčkou, číšníkem nebo do taxíku.
- Hrozí-li na chodníku nebezpečí postříkání autem, jde na straně blíž k vozovce, hrozí-li nebezpečí přepadení, jde na straně blíž k domu (podle místních podmínek).
- Vždy dámě pomáhá do kabátu.
- Jestliže dámě něco upadne, zvedne to.
- Ustoupí, aby mohla první vyjít z výtahu.
- Ve výtahu si v přítomnosti dámy vždy sundá klobouk.

Správný podnikatel si uvědomuje, že společenské chování je důležitá aktivita. Ovládá obchodní i společenské chování a vystupuje tak, jak to žádá situace.

### Společenské chování pro ženy - dámy

#### Dáma

- Umožní muži být džentlmenem a chovat se co nejlépe. Mile mu za to poděkuje.

#### Správná podnikatelka

- Ví, že mnoho kolegů se bude chovat společensky i během obchodního jednání.
- Nikdy nezesměšňuje muže za to, že se chová společensky vybraně.
- Ve společnosti starší dámy, není-li přítomen muž, se chová sama jako džentlmen, obzvláště v cizině.

### Shrnutí

- Buďte vždy dochvilní. Víte-li, že se opozdíte, sdělte to dotyčným.
- Neváhejte se omluvit.
- Pochvalte, když je chvála na místě.
- Dodržujte sliby.
- Respektujte city, soukromí a majetek druhých.
- Neužívejte bonmoty, které jiné urážejí.
- Nevytahujte se.
- Nechlubte se slavnými známými.

- Nemluvte o tom, kolik co stojí - je to velmi netaktní.
- Nikdy nedělejte klepy a nerozšiřujte fámy.
- Udělejte vše, co je třeba, aby se ostatní cítili dobře.
- Jestliže jste přijali pozvání na společenskou akci a nemůžete přijít, omluvte se.
- Na společenskou akci si s sebou neberte známé, nejste-li k tomu vyzváni.
- Jste-li na řadě, zaplaťte účet v restauraci. Vždy s sebou mějte peníze nebo kreditní kartu.
- Máte-li společnou kasičku na placení kávy, přispívejte do ní. Myjte si svůj šálek. Vařte čerstvou kávu.
- Nečiňte na nikoho nátlak, doslova ani obrazně.
- Ať zastáváte to či ono postavení, používejte ve své kanceláři kvalitní věci: porcelánové šálky a kovové lžičky, nikoli umělohmotné, dobrou reprodukci, nikoli plakáty.
- Vaše kancelář by neměla vypadat jako džungle vadnoucích květin. Nechte si jednu pěknou v květináči a pokud máte řezané ve váze, vyměňujte je. Vadnoucí a zanedbané květiny mnohým lidem vadí.
- Nebuďte hluční, nekřičte, ale mluvte tak, aby vás bylo slyšet a bylo vám rozumět.
- Vypěstujte si dobře modulovaný hlas.
- Mluvte gramaticky správně, vyslovujte i koncové hlásky.

Správné chování a vystupování by se mělo stát přirozenou složkou vašeho života. Pak budete sebejistí, budete mít úctu sami k sobě i k jiným a vytvoříte si životní styl přijatelný pro všechny bez rozdílu věku, národnosti, vyznání a pohlaví.

## 3.2 Osobní image muže a ženy

V kapitole o komunikaci jsme uvedli, že pocity, které vzbuzujeme v druhých lidech, jsou z velké části ovlivněny signály řeči našeho těla. Také naši „vnější slupkou“, kterou tvoří oblečení, vyvoláváme **dojem beze slov**. Přibližně tři minuty stačí k tomu, abychom si vytvořili první dojem o druhém člověku. Pozornost přitahuje dokonale vyvážený vzhled zarámovaný do nenápadné elegance.

**Oblečení** je vnější vizitkou každého člověka, odpovídá jeho osobnímu vkusu, účelu, místu a době setkání. Odráží naše estetické cítění. Je to ta část společenského styku, na kterou je možné se připravit ještě před jejím uskutečněním.

Oblečení by mělo být vždy čisté, z kvalitních materiálů, vhodné pro danou příležitost. Nevhodné jsou jakékoliv módní výstřelky. Pokud jednáme v zahraničí, nemělo by se oblečení zřetelně odlišovat od zvyklostí přijatých v dané zemi.

## Mužské oblečení

Pro mužské oblečení platí v obchodní činnosti následující pravidla:

### Oblek

Je základem oblečení, na němž pak závisí volba doplňků a bot. Současná světová móda se vyznačuje anglicky kvalitními látkami, německy precizním ušitím a italským střihem. Při nákupu obleku posuzujeme kvalitu materiálu (nikdy ne umělý), střih, barvu a celkové provedení. Zvažujeme, zda se hodí k naší postavě, typu pleti a barvě vlasů. Zkoušíme-li si oblek, musí padnout hned napoprvé - zejména sako. Tmavý oblek je oficiálnější, slavnostnější, může být tmavě šedý nebo tmavě modrý, vhodný je i proužek. Vesta by vždy měla být sladěna s oblekem. K tmavému obleku se nosí bílá nebo jednobarevná košile, tmavé ponožky a černé boty s koženou podrážkou.

### Košile

Z materiálů je vhodná bavlna nebo směs s převahou bavlny (60 % a více), které jsou pro svoji menší mačkavost vhodnější při cestování. Pastelové košile s mírným odstínem od bílé vypadají profesionálněji. Při výběru košile bychom měli klást důraz na to, aby výborně padly a byly perfektně vypracované. Abychom se cítili dobře, mezi límcem a krkem by měl být prostor na jeden prst. K oblekům nosíme vždy košile s dlouhým rukávem, přičemž asi půl centimetru manžety vyčnívá z rukávu obleku. Má-li košile kapsu, nepoužíváme ji.

### Kravata

Muž si své kravaty vybírá sám. Kravata by měla být z kvalitního hedvábí, šikmo střižená (aby visela rovně) a měl by na ní dobře držet uzel. Aby byla dostatečně pevná a déle vydržela, musí mít vlněnou podšívku. Nejdražší kravaty jsou ručně šité. Kravata slouží jako malý test vkusu. Například její velikost by měla být ve správném poměru k robustnosti těla. Muži drobnějších postav by neměli nosit široké kravaty, velké vzory a velké uzly. Šířka kravaty by měla odpovídat šíři klop. Kravaty v sytých barvách by měli volit především muži s tmavými vlasy

a s výraznými hnědými očima. Světlovlasým mužům sluší jemné a svěží odstíny, doplněné košilemi v pastelových barvách. Kravata je pro muže tím, co šperk pro ženu.

### Kalhoty

Mají být pohodlné a dokonale padnout. Při jejich nákupu je vhodné se poradit, zkusit si dát nohu přes nohu, pokrčit kolena. Zda si pořídit kalhoty se záložkami, nebo bez, záleží na výšce pána. Má-li krátké nohy, jsou lepší kalhoty bez manžet, naopak pro muže s dlouhými nohama se záložky doporučují. Na špičce boty by se měly nohavice jen „lázat“, dopadat na ni

s lehkým ohrnutím dovnitř, aby nebylo vidět vršek dvou až tří řad tkaniček.

### Opasek

Mužům se doporučuje nosit kalhoty s opaskem, i když pro pohodlnost jsou dnes dovoleny i šle. Opasek pořizujeme kožený, podšitý (ne širší než 4 cm), s kvalitní sponou.

### Boty

Udržované boty jsou vizitkou muže. Boty na šněrování jsou profesionálnější a mnozí je považují za jedinou vhodnou volbu ke klasickému obleku. V zavedených tradičních firmách a profesích se mokasíny považují za nevhodné. Pro jiné jsou přijatelné tehdy, jsou-li stylově jednoduché a vyrobené z nejkvalitnější kůže. Boty by měly být výhradně kožené, jak svršky, tak podrážky, aby v nich noha mohla dýchat a aby byly pohodlné. Nejpříjemnější barva bot je černá. Vyvarujeme se světlých barev a módních barevných výstřelků.



## Ponožky

Volíme výhradně vlněné a bavlněné nebo vlněné a hedvábné směsi. Vyhýbáme se umělým tkaninám. Přírodní vlákno dýchá a dovoluje, aby se pot odpařoval a aby nohy zůstaly po celý den suché a chladné. K oblekům volíme tmavé a elegantně neutrální barvy. Bílé ponožky se hodí výhradně pro sport! Délku ponožek volíme tak, aby nám - dáme-li nohu přes nohu - zakrývaly holeň a lýtko. Dlouhé ponožky (tzv. „long socks“) by měly být nahoře ukončeny neškrťacím lemem.

## Doplňky

Mezi nejdůležitější doplňky, na kterých bychom neměli šetřit, patří **brýle a hodinky**.

Výběr **brýlí** vyžaduje spolupráci mezi námi a optikem. Obroučky by měly sledovat linii naší tváře, ale ne zcela odpovídat tvaru obličeje. Vybíráme si takový tvar, který tvoří protiváhu rysům našeho obličeje. Horní hrana obrouček by měla být v jedné linii s obočím. Oči mají být uprostřed skel. V obchodním styku se vyhýbáme tmavým sklům, protože neumožňují důležitý kontakt z očí do očí.

**Hodinky** by měly být co nejjednodušší, s klasickým číselníkovým ciferníkem (dobře čitelným). Elegantní jsou hodinky s hladkým koženým řemínkem.

**Pera a tužky** na jedno použití bychom měli používat pouze u svého pracovního stolu. Na schůzky se zákazníky nebo s nadřízenými používáme kvalitní kuličková a plnicí pera. Všechny dopisy podepisujeme plnicím perem, dáváme tím najevo, že svoji korespondenci pečlivě čteme a vážíme si toho, co podepisujeme.

**Kuříky a aktovky** tvoří náš image na veřejnosti. Promlouvají o našem postavení, o sociálním statusu i o image naší firmy. Pořizujeme je z kvalitní tmavé kůže, tvarově tenké, pro základní potřeby s dobře polstrovaným uchem. Zcela nevhodné jsou pro obchodní styk různé igelitové tašky, nebo módní batůžky a tašky přes rameno.

## Ženské oblečení

Ženské oblečení podléhá módě více než oblečení mužské. V pracovním i společenském styku bychom se však měli vyhýbat nadměrným výstřelkům - včetně doplňků. V ženském oblečení je také větší rozdíl při pracovním a společenském setkání. Přitom zde platí základní pravidla čistého a vyžehleného oblečení.

Pro obchodní jednání by si žena měla oblékat jednoduché šaty se sakem nebo kostým, doplněný halenkou, vhodně volené barevné punčochy a boty, které ladí s oblečením. Látka může být jednobarevná nebo se vzorkem, délka a šířka sukně se řídí současnou módou.

## Šaty

Jsou vítanou obměnou sukně s halenkou k saku. Elegantní a pohodlné jsou hladké košilové střihy v pěkných barvách a z kvalitních materiálů. Důležitá je velikost šatů. Správný pracovní vzhled mají pouze tehdy, když jsou volné a neobepínají tělo. Pro šaty, které chceme nosit bez saka, se hodí plášťový styl. Z materiálů volíme vlnu, směs vlny s bavlnou, len, pevné úplety. K šatům z lehčích materiálů nosíme vždy sako. Pro slavnostnější pracovní i společenské příležitosti volíme:

- večerní šaty, které mohou být krátké, koktejlové nebo dlouhé a odpovídají pánským černým společenským šatům;

- malá večerní toaleta jsou šaty s dlouhým rukávem, bez větších výstřihů, tmavé nebo světlé barvy s doplňky. Malá večerní toaleta odpovídá pánskému smokingu;
- velká večerní toaleta jsou dlouhé šaty bez rukávů s velkým výstřihem, různých barev. Odpovídá pánskému fraku.

## Saka

Jednoduché, volně střižené sako sluší většině žen. Zapneme-li je, musí dobře padnout a volně splývat podél těla. Dbáme na správnou délku rukávů, která končí v místě, kde se ohýbá zápěstí. Délka saka záleží na proporcích těla. Důležitým činitelem při výběru dobře padnoucího saka je také linie hrudníku.

## Halenky

Jdeme-li si koupit nové sako, oblékneme si i halenku, kterou pod něj budeme nosit. Pro detaily a výstřih volíme spíše jednoduchost. Pečlivě propracované modely se často nehodí k pracovním příležitostem. Materiál vybíráme neprůhledný a nelepící se na tělo. Volný střih je u halenky nejen elegantní, ale také zeštíhluje.

## Sukně

U sukní dbáme na elegantní střih a správnou velikost, abychom se v nich mohly dobře pohybovat. Budeme také vypadat štíhleji a profesionálněji.

## Kalhoty

Nejúčelnější jsou jednoduché kalhotové kostýmy v elegantních neutrálních barvách a z dobrého kvalitního materiálu. Látku volíme pevnější a těžší. Střih kalhot je důležitý, příliš upnuté kalhoty nejsou profesionální. Kalhoty musí perfektně padnout zepředu, z profilu i zezadu. Doplňky ke kalhotovému kostýmu si vybíráme stejně pečlivě jako k sukňovému. Vždy nosíme pásek a vybíráme si vhodné boty. V botách bez podpatku nebo v kotníkových botách vypadáme uvolněněji, kdežto lodičky na podpatku dodávají kostýmu na eleganci. Nezapomínáme také na doplňky - náušnice, brož, které kalhotovému kostýmu dodají profesionální punc.

## Boty

Boty pořizujeme z kvalitního materiálu, který drží tvar. Ke svému pracovnímu oblečení bychom měly mít pět párů bot, nejlépe z jemné kůže. Do kanceláře nosíme středně vysoký podpatek. Barevné detaily na botách působí rušivě a neprofesionálně. K pracovnímu oblečení jsou také nepříjemné boty s kovovým leskem a s ozdobami. Boty barevně sladěné s oblečením jsou mnohem přijatelnější v letním období než přes zimu. Za neprofesionální je považována bílá barva bot s volnou špicí.

## Doplňky

Doplňky jsou pro ženské oblečení daleko významnější než pro oblečení mužské. Také pro ženy však v profesionálním životě platí, že nejvýznamnější investice v oblasti doplňků připadá na **hodinky a brýle**.

**Hodinky** si vybíráme jednoduché, klasického tvaru a ve vhodné velikosti. Měly by být proporcionálně shodné s naším zápěstím. Drobné ženy by neměly nosit hodinky pánské velikosti.

**Náramky** omezíme v pracovním styku na minimum. Působí rušivě při psaní a jsou často „berličkou“ při nervozitě.

**Náušnice** jsou u ženy ekvivalentem mužské vázanky. Jejich výběr záleží na tvaru obličeje ženy, její tělesné stavbě, barevném ladění a vzhledu, jehož chce dosáhnout. Patří k denním doplňkům. Mohou být výrazné, ale nesmějí se stát středem pozornosti.

**Brože a špendlíky** jsou projevem originality ženy. Volíme spíše jednoduchost a vybíráme si zajímavý, abstraktně tvarovaný špendlík nebo zlatou a perlovou brož.

**Pásky** volíme s pohodlnou šířkou, která se hodí k naší postavě. Barva by měla být neutrální, aby šla k většině našeho pracovního oblečení. Pásek sladíme s materiálem a barvou bot. Nápadné pásky se sponami nosíme pouze tehdy, máme-li štíhlý pas. Jinak volíme jednoduché, kožené pásky, jež splynou se sukní nebo s kalhotami.

**Šátky a šály** si vybíráme tak, aby odpovídaly našemu barevnému ladění, postavě a osobnosti. Kupujeme-li drahý šátek, je nejlepší mít šaty či sako na sobě. Šátky či šály mohou změnit většinu obleků.

**Punčochové prádlo** kupujeme kvalitní, správné velikosti, se směsí vláken, která mají dostatečnou pevnost (s lycrou). Síla punčoch je určována počtem denierů. 13-15 denierů mají středně silné punčochy, které nosíme do kanceláří, 30 až 60 denierů mají punčochy na zimu a 5-12 denierů mají tenké punčochy pro letní období. Punčochy barevně sladíme se sukní, s šaty nebo s kalhotami a s botami. Vzorované punčochy do zaměstnání nenesíme.

## Shrnutí

- Oblečení, které nosíme při práci, je také signálem řeči těla.
- Je vhodné vybrat si takový styl oblečení, který přiměřeně ladí s naší rolí v organizaci.
- Chceme-li někoho přimět ke spolupráci, není vhodné dávat oblečením najevo nadřazenost.

K osobnímu image muže i ženy patří také **celková hygiena a péče o zdraví**. Platí zde několik zásad:

- vlasy mají být umyté, dobře zastřižené a upravené. Nemoderní účesy, mastné vlasy, sako plné lupů na ramenou či přemíra laku nepatří k dobrému image;
- dodržujeme zásady ústní hygieny. Zdravé zuby jsou vizitkou člověka. Dbáme na dech z úst;
- denně se sprchujeme a pečujeme o své tělo;
- prádlo by mělo být každý den čisté;
- jsou dvě nahé části našeho těla, které neustále ukazujeme v osobním styku ostatním lidem - náš obličej a ruce. Obojí bychom měli mít jako projev úcty k druhým v pořádku. Nepříjemné je ochlupení v nose, v uších a přerostlé obočí. Také neoholená tvář u muže působí zanedbaným dojmem. Nosí-li muž knír či bradku, měly by být čisté a zastřižené. Žena svůj obličej ošetřuje make-upem, platí však, že méně je více. Ruce ošetřujeme stejně často, nehty by měly být upravené a čisté. Dlouhé, sytě červené či pozlacené nehty se u žen v obchodním styku nedoporučují;
- v případě nemoci zůstaneme doma. Je bezohledné roznášet bacily nebo očekávat, že nás bude někdo litovat, nebo si myslet, že jsme ve firmě nenahraditelní;
- ve firmě ani se zákazníky nehovoříme o našich zdravotních problémech (lékařské zákroky, operace);
- máme-li nějakou zdravotní poruchu, která vyžaduje v případě potřeby pomoc druhých spolupracovníků (epilepsie, srdeční porucha, cukrovka), měli by být ostatní na pracovišti poučeni o tom, co mají dělat.

## Otázky a úkoly:

1. Charakterizujte image muže a ženy v obchodním styku.
2. Jaká kritéria by mělo splňovat oblečení obchodního zástupce firmy?

**Zpracujte úkol č. 7:** Navrhněte osnovu semináře „Image obchodního zástupce firmy“.

**Literatura:**

Dunckelová, J. *Podnikatelská etiketa*. Praha: Svoboda, 1997.

Spillaneová, M. *Image ženy*. Praha: Ikar, 1995.

Spillaneová, M. *Image muže*. Praha: Ikar, 1994.

Šroněk, I. *Etiketa v obchodě a podnikání*. Praha: Management Press, 1992.

## 4. Kulturně podmíněné rozdíly v obchodním styku

Při obchodním styku s partnery jiných zemí je důležité znát vedle informací makroekonomických a mikroekonomických i **informace o svérázu dané kultury**. Jde o hodnoty a normy, které si lidé žijící v dané kultuře osvojují v průběhu svého života. Jsou předávány z generace na generaci a vytváří tzv. **kulturní vzorec**, ovlivňující chování a jednání každého člena společenství. Mezi **atributy kultury** patří jazykové zvláštnosti, náboženství, hodnoty a postoje, tradice, vzdělání a výchova, uspořádání vztahů mezi lidmi (sociální organizace společenství lidí), společenské kontrolní mechanismy (právní řád a systém), politika, ekonomika (způsob rozdělování statků, materiální kultura, technologie) a další. Některé části kulturního vzorce jsou ve srovnání s jinými více ovlivňovány změnami sociálních a ekonomických podmínek daného společenství.

Rozdíly v kulturních zvláštnostech různých zemí, které mohou být významné pro obchodní činnost, lze na základě výzkumných šetření specifikovat na:

- **hodnotu času a časovou orientaci**, podle níž se obchodní partneři orientují buď na krátkodobější obchodní vztahy (Američané), nebo dávají přednost dlouhodobější spolupráci (Japonci);
- **náboženskou orientaci**, která určuje, zda jsou skutečnosti ovlivněné lidmi dané kultury nebo zda jsou určovány vůlí, která je mimo jejich dosah (Arabové). V obchodním jednání může být smlouva považována jednou stranou za dohodnutý závazný dokument, zatímco pro druhou stranu může znamenat pouze něco, co by se mohlo uskutečnit, ale bez vůle člověka;
- **povahové vlastnosti** ovlivňující přístup k obchodnímu partnerovi. Ten je přijímán buď s důvěrou a čestností, nebo naopak s opatrností a prověřováním;
- **filozofickou orientaci života** buď na výkon (západní kultura) upřednostňující při rozhodování pragmatické a racionální aspekty, nebo na současné prožívání života a mezilidských vztahů s akcentem na emocionální složku bytí (východní kultura). Rozdílný přístup k životním hodnotám sehrává v obchodním styku důležitou roli při představení sebe, produktu i firmy a přizpůsobuje se mu i argumentace při vyjednávání;
- **týmovou spolupráci** při obchodním jednání (Japonci, Sověti), nebo preferování individuálního výkonu (Američané, Evropané).

Poznání kulturních odlišností obchodních partnerů je možné získat studiem a předáváním zkušeností z osobního kontaktu. Respektování kulturních rozdílů je však spíše dáno sociální citlivostí obchodního partnera.

V obchodní praxi často diskutujeme o otázce, do **jaké míry se má obchodní partner přizpůsobit kulturním zvláštnostem dané země?** Bude-li současně dobrým odborníkem a psychologem, bude se snažit pochopit, porozumět a přizpůsobit druhé straně. Při tom může postupovat v souladu se svými obchodními podmínkami a cíli, kterých chce dosáhnout. Často je potřebné hledat kompromis, zásadně však **neuplatňovat pozici síly, kdy jedna strana upřednostňuje pouze své způsoby, podmínky a zvyklosti**.

Při jednání s obchodními partnery jiné země nelze používat předem nastudovanou šablonu kulturních rozdílů, která může být zavádějící a nebezpečná. Po celou dobu jednání je žádoucí srovnávat získané vědomosti s prožitou zkušeností a ptát se, nakolik se partner, se kterým jednáme, shoduje s objektivními informacemi o dané kultuře. Zatímco na začátku jednání to byl pro nás „nějaký Arab či Japonec“, na konci jednání by se z partnera měl stát „Pan XY“ s charakteristickými vlastnostmi jedinečné osobnosti.

V další části uvádíme zvláštnosti společenských konvencí v některých zemích, které jsou důležité pro obchodní činnost.

## 4.1 Evropské země

### Německo

Jednacím jazykem je spisovná němčina, v obchodních a bankovních kruzích je rozšířena znalost angličtiny a francouzštiny. Němci jsou mezi západoevropskými zeměmi ve znalosti cizích jazyků na prvním místě, přesto je však možnost jednání v češtině velmi malá.

Při představování si obě strany podají ruce, pevně jimi potřesou a dívají se do očí. Dlouhé držení rukou, poklepávání na ramena nebo objímání nepřichází v úvahu. Při jednání je nutné mít německé vizitky, na nichž je uvedeno jméno, příjmení, akademické tituly (náš Ing. všech směrů je uváděn jako Dipl. Ing.), funkce, název firmy, instituce, organizace, její adresa a telefonické i faxové spojení. Oslovuje se pouze jménem, bez akademických titulů a funkcí, u šlechtických titulů s přídavkem „von“ - př. Herr von Neustadt. U žen se klade velký důraz na odlišení slečny a paní. Není vhodné nutit německé partnery do tykání, vykání je poměrně obvyklé. Na začátku jednání jsou značně zdrženliví, později úzkostlivě dodržují pravidla etikety. Při pozdravu si vždy podávají ruce, a to i při opětovném setkání několikrát za den.

Přes pestrost německého oblékání zůstává na poli obchodních styků určitá uniformita. U mužů je představována oblekem, popřípadě sakem a kalhotami, košilí, kravatou, event. motýlkem a koženými botami. Dámské oblečení je pestřejší, velmi účelové a většinou vkusné. Němci vidí mnohdy serióznost osob v serióznosti oblečení. Zahraniční partner, který se nepřizpůsobuje, se dostává do postavení druhořadého partnera.

Obchodní jednání začíná v přesně stanovenou dobu. Němečtí partneři jsou vždy velmi dobře připraveni a jsou pečliví, což se projevuje i ve zdánlivých banalitách, jako je pořádek v pracovním kufříku nebo na stole. V počátečních jednáních se projevuje více formálnosti a zdrženlivosti. Němečtí pracovníci jsou vždy vybaveni podrobnými podkladovými materiály, umějí dobře argumentovat a v obchodním zahraničním styku se rychle orientují. Mají velmi dobrou pověst v plnění sjednaných dohod, což vyžadují i od svých obchodních partnerů.

Poznámka:

U šlechtických rodin je vhodné používat šlechtické tituly:

- a) Herr von Hohenstein (někteří členové šlechtických rodin Herr von und zu H. - i zde zůstáváme u von)
- b) je-li zřejmé, že je hrabě - Herr Graf von H. nebo pouze Herr Graf. Obdobně je tomu u svobodného pána (Freiherr).

### Rakousko

Úředním jazykem je němčina, u mladých lidí je rozšířena angličtina, v omezeném měřítku se používá francouzština a italština. Na vizitkách se uvádějí akademické tituly s tím, že náš JUDr. se převádí na Dr. iur. a Ing. na Dipl. Ing. Při oslovování se stále více používá pouze jméno a akademický titul, nicméně i Rakušané si potrpí na oslovování za pomoci funkce, což používají i v každodenním životě. Ve vyšších vrstvách se funkce manžela převádí i na manželku - Frau Doktor - paní doktorová.

Rakušané se oblékají spíše konzervativněji, střízlivě a elegantně, a to zvláště střední a starší generace ve velkých městech. Mladší lidé se oblékají ležerněji. K obchodnímu jednání je ale třeba přijít vždy s kravatou.

Významným rysem jednání je konkrétnost, věcnost, stručnost. Smluvní morálka je vysoká a očekává se i od druhé smluvní strany. Pozvání na pracovní oběd je běžné, pozvání do rodiny již obvyklé není.

## Itálie

Jednáním jazykem je italština. U Italů není běžná znalost cizího jazyka, u mladší generace a velkých firem se rozšiřuje znalost angličtiny, starší generace hovoří spíše francouzsky, v jižních Tyrolích je možné použít němčinu.

Partneři běžně akceptují vizitky v angličtině, případně francouzštině. Titul Dr. nebo Dott. je používán pro vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, titul Ing. pro vysokoškolské vzdělání technického směru. Italské vizitky oplývají tituly.

Oslovovat je vhodné titulem nebo funkcí (direttore, presidente, ingegnere, dottore), v tomto případě odpadá oslovení pane. Ženy je obvyklé oslovovat křestním jménem. Zvláště Italové ze severní části země jsou na obchodních jednáních vždy dokonale oblečeni, přednost dávají zejména výrobkům z domácí produkce.

Obchodní jednání bývají zdouhavá, hlučná, se snahou se prosadit. V Itálii lze úspěšně obchodovat až po delší osobní známosti s partnerem, jinak se doporučuje jednat prostřednictvím místních zástupců. Naprostou samozřejmostí bývá zakončení jednání obědem nebo večeří v restauraci se specialitami daného regionu. V naší zemi je vhodné také pozvání opětovat.

Při pozdravu drží Italové ruce tak dlouho, dokud si nevymění slovní pozdravy. Jsou velmi přátelští a srdeční. Velký význam v jejich životě a společnosti zaujímá rodina.

## Francie

V obchodním světě je jednáním jazykem francouzština. Francouzi jsou na svůj jazyk hrdí. Jako druhý jednací jazyk se používá angličtina, avšak její znalost není běžná (zpravidla jen pokud má firma styky s anglickými či americkými firmami). Němčina se nedoporučuje.

Svému partnerovi se představujeme podáním ruky (ruce si Francouzi podávají při každé příležitosti, se silným potřásáním, skoro formou „pumpování“), dále prostým uvedením jména, funkce a podniku, který zastupujeme, a současně si vyměňujeme vizitky. Vizitka je ve francouzštině a obsahuje jméno a příjmení (bez titulů), funkci, název podniku, adresu a telefonní i faxová čísla. Oslovujeme jménem, bez titulu, má-li však osoba vyšší funkci, je vhodné oslovit i funkcí, kterou ve firmě zastává. Každého, kdo je předsedou čehokoli, oslovujeme „Pane předsedo“ (Monsieur le président). Šlechtické tituly ztratily ve Francii dávno na své nadřazenosti, ale staly se součástí jména, a proto je nelze vynechat.

Francouzi neradi cestují a dávají přednost jednání ve svém prostředí. Jednání nepřichází v úvahu v srpnu (dovolená), o víkendu či v den svátku, kterých mají hodně. Francouzi vynikají uhlazeným chováním, šarmem, jsou vtipní a zdvořilí. Na jednání jsou obvykle výborně připraveni a totéž vyžadují od svých partnerů. Nepotrpí si na formality, jsou nepřátelé rozvleklých způsobů jednání, které nevedou k cíli, a na zbytečné odbočování od tématu jsou alergičtí. Oceňují stručné a výstižné způsoby vyjadřování. Preferují jasná stanoviska

s právním ověřením ve smluvních dokumentech. Na jednání přichází jak muži, tak i ženy vždy výborně oblečení. Často k obchodnímu jednání využívají společenských příležitostí oběda nebo večeře.

## Španělsko

Obyvatelé Španělska hovoří 4 jazyky - španělsky, baskicky, galicijsky a katalánsky. Španělština je hlavním úředním jazykem pro celou zemi a obchodní jednání jsou zpravidla vedena ve španělštině. Pro mladou generaci je samozřejmostí angličtina, starší generace dává přednost francouzštině.

Představujeme se podáním ruky, které je provázené zdvořilostní frází *encantado*, tj. těší mě. K jednání je třeba mít vizitky ve španělské verzi, na které uvádíme pouze jméno a firemní funkci. Akademické tituly a vědecké hodnosti se s výjimkou našeho titulu MUDr. pro lékaře nepoužívají. Stejně i používání titulů při oslovování je nevhodné.

Pro obchodní jednání se Španělé oblékají elegantně a snaží se držet krok s módou. Samozřejmostí je oblek, popřípadě sako a kalhoty, a to i v létě, stejně jako košile s kravatou.

Přesnost a dochvilnost nejsou silnými stránkami Španělů. Je rovněž vhodné přihlížet k tomu, že dvě hodiny po obědě ctí siestu, tzn., že nikdo nepracuje. Obchodní jednání jsou vedena korektně a jsou provázena neformálním chováním. Španělé mají vysoce vyvinutý smysl pro osobní hrdost a čest. Velmi důležité jsou pro ně dobré vztahy mezi lidmi, které ctí více než odborné schopnosti, profesionalitu a kvalifikaci. Za samozřejmost se považuje přesné plnění převzatých závazků. K obchodnímu jednání neodmyslitelně patří i pracovní oběd, popřípadě večeře, kterých se využívá k navázání osobních vztahů a k ujištění o vzájemné důvěře.

## Velká Británie

Velká Británie je zemí zvyků a tradic a její obyvatelé jsou od mládí vedeni k disciplíně, což se projevuje i v obchodních stycích.

Jednáním jazykem je pouze angličtina. Formální stránka písemností má své odlišnosti. Je zde zvykem psát se zarovnaným levým okrajem, bez zářezek pro odstavce, podpis je též vlevo. Datum se píše v pořadí den, měsíc, rok; tečky za číslicemi a zkratkami se již vesměs vynechávají. Při korespondenci je vhodné užívat britskou (nikoli americkou) angličtinu.

Představujeme se křestním jménem a příjmením, zásadně bez akademických titulů. Pokud se ihned nevyměňují vizitky, není zdvořilé požádat partnera o hláskování jména a ihned hláskovat své. Naopak při telefonním styku jméno hláskujeme vždy. Ve Velké Británii se nemusí při představování podávat ruce. Vizitky by měly být ryté (nikoli levně tištěné) na dobrém bílém těžším kartónu, zejména u vedoucích představitelů firmy. Lacině provedení vizitek nevzbuzuje důvěru. Na vizitkách pro obchodní účely není uvedena domácí adresa, akademické tituly se neuvádějí (výjimka je možná u lékařů a vědců), křestní jméno se zásadně nepřekládá, pod jménem a příjmením se uvede postavení a název firmy. Adresa, telefon a fax je v levém dolním rohu (popř. můžeme nad adresou uvést i název firmy).

Jednání jsou vedena věcně (obecná prohlášení a „krasořečnictví“ vyvolávají úsměv a podezření), zpravidla velmi korektně. Dochvilnost a přesnost plnění převzatých závazků se považují za samozřejmost. Příprava na obchodní jednání je často povrchnější a bývá zastírána suverénností projevu. V počátečním mezilidském kontaktu jsou Britové rezervovaní a formální. V osobním jednání jsou slušní, trpěliví, bez emocionálních projevů, se smyslem pro kompromis. Součástí jednání mohou být i pracovní snídaně či oběd, vzácněji večeře. Pozvání na oběd či večeři je nutno ihned písemně potvrdit a při nejbližší vhodné příležitosti opětvovat.

Angličané mnoho věcí vyjadřují ustálenou formulí. Pokud reaguje britský partner na náš návrh výrazem „interesting“, což v doslovném překladu znamená zajímavý, zdvořile tím vyjadřuje svůj nezájem.



Zajímavé je také postavení žen na britském pracovišti. Ženy zde totiž dávají přednost tomu, aby se k nim muži chovali se stejnou zdvořilostí, jako se chovají k mužům ve stejném postavení. Stejně tak při jednání české ženy s britským partnerem je třeba zachovat určitá pravidla. Není vhodné výstřední a provokující oblečení, neboť za důvěryhodné oblečení se považuje pouze elegantní, střízlivý kostým, pokud možno ne kalhotový, a pro vyslovené společenské události šaty.

Obchodní partnerky oslovujeme „Miss Brown“ nebo „Mrs. Brown“, pokud jsme na pochybách, zda se jedná o vdanou, nebo svobodnou ženu, použijeme „Ms. Brown“.

„Manager“ na vizitce znamená funkci vedoucího, nikoli ředitele („directors“ - vedoucí ředitel, tj. náš generální ředitel - Managing Director).

Nejnižší a nejběžnější šlechtický titul je Sir (při oslovení k němu přidáme křestní jméno), ženský ekvivalent je Dame. Jde-li o lordy - Lord/Lady.

## 4.2 Japonsko

Dorozumívacím jazykem v obchodním styku je angličtina (dobře anglicky ale příliš mnoho lidí nemluví). Vedoucí představitelé japonských firem hovoří s cizinci téměř výhradně přes tlumočnicka - nejvhodnější je mít u sebe Čecha mluvícího japonsky a nespoléhat se na japonské tlumočnický. Seznámení se s několika základními japonskými výrazy lze jen doporučit.

Sjednanou dobu jednání není vhodné měnit. Začátek jednání bývá formální až zdoluhavý, což je však nezbytné pro navození atmosféry a získání kladného přístupu druhé strany pro dlouhodobější spolupráci. Při prvním setkání je vhodné poskytnout poměrně rozsáhlou informaci o firmě včetně organizačního členění, jmen vedoucích představitelů a jejich funkcí. V mezilidském kontaktu a zejména v obchodním jednání má velký význam etiketa.

V Japonsku se lidé zdraví úklonem. Existuje zde mnoho druhů úklonů, které mají svoji funkci a pravidla. Z úklonu se pozná, kdo je starší či významnější. Pravidla se vztahují na hloubku předklonu, rychlost a dobu trvání úklonu. Pozdrav, který s nimi není v souladu, může být považován za urážku. Pozdrav vychází z tradic a kultury národa, užívá se v obchodě, osobním životě i ve sportu. Japonci v rozhovoru projevují úctu k druhé osobě, a to i tím, že považují za netaktní dívat se do očí. Při naslouchání protějšku klopí oči k zemi. Při obchodním jednání, které doplňuje formální výměna vizitek (akademické tituly se vynechávají), je vhodné mít jich více a oboustranných – psaných anglicky a japonsky. Předávání vizitek je doprovázeno úklony a zvukovým vyjádřením spokojenosti a úcty. Oslovení Prezident a Viceprezident se používá pro nejvyšší funkcionáře, „manager“ pro funkcionáře střední úrovně řízení.

Japonci mají velkou úctu k stáří, což se projevuje v rodině i v zaměstnání. Platí zde princip seniority, který upřednostňuje starší nebo dlouholeté zaměstnance, pokud se jedná o povýšení a zvýšení mzdy.

Ve svých projevech jsou zdrženliví, nedávají najevo své emoce. Přesto jsou velmi citliví k citění druhých lidí a při jednání neuplatňují přímé ukazování síly. Ze zdvořilosti nevyjadřují jednoznačný nesouhlas, ale dávají přednost nepřímému sdělení. Charakteristickými vlastnostmi jsou pečlivost, smysl pro pořádek, houževnatost při prosazování názorů, malá přizpůsobivost.

Na jednání je japonská strana vždy pečlivě připravena. Japonci dávají přednost spíše práci v týmu než individuálnímu zastoupení a pro závěrečnou dohodu je třeba získat souhlas celého týmu. Není vždy snadné zjistit, kdo má ve skupině rozhodující slovo. Právní zastoupení není

obvyklé, Japonci se vyhýbají konfliktům. Smlouvy vyplývající z jednání pro ně představují stručné vyjádření současných plánů, ale duch dohody má pro ně větší váhu než její doslovné znění.

Jakmile je za japonskou stranu podepsán kontrakt, usilují o oboustranné, rychlé a přesné smluvní plnění závazků.

Na obchodní jednání přichází Japonci vždy konzervativněji oblečení, výhradně v tmavém obleku s košilí a kravatou. I když nedají najevo přehnané módní oblečení partnera, je pro ně známkou nerespektování a menší důvěryhodnosti.

## 4.3 Spojené státy

Jednáním jazykem v obchodním styku je angličtina. Jazyková vybavenost Američanů cizími jazyky je často menší než vybavenost partnerů, kteří obvykle hovoří velmi dobře anglicky.

V obchodní sféře se ve styku se zahraničím promítají charakteristické vlastnosti Američanů, jako je národní hrdost, uznávání ústavních principů a vážnost a úcta k symbolům národa (hymna, vlajka). Výchovou jsou vedeni k důvěře ve vlastní schopnosti a znalosti, k prokazování vysoké profesionální úrovně se zaměřením na soutěživost a úspěch. Jednání je charakteristické otevřeností a přímocností, se snahou jít rovnou k věci.

V osobním styku jsou neformální, časté je oslovení křestním jménem bez užívání titulů a firemních funkcí. Používají specifického humoru a někdy déle trvá, než do něj cizinec pronikne. Tabu tématy jsou peníze a firemní výrobky.

V Americkém jednáním stylu je kladen důraz na individuální odpovědnost s přesným vymezením kompetencí. Ctí rčení „čas jsou peníze“. Na jednání přichází včas a vyhýbají se zbytečným formálností i zdvořilostním frázím. Tvrdě sledují své cíle, za partnera považují pouze osoby s plnými pravomocemi pro uzavření kontraktu. Obchodní smlouvy jsou přesným vyjádřením práv a povinností stran, právníci zastávají často při jednáních vedoucí úlohu. Američané absolvují výcviky ve vyjednávání ve škole a potom i v zaměstnání. Jsou učeni principu „něco za něco“. Často učiní rychlý a velký ústupek za nepodstatný. V jednání se někdy projevuje snaha po vychytralosti a manipulaci s cílem dostat druhou stranu do nevýhody.

I přes svoji neformálnost si Američané zakládají na zachování pravidel etikety v osobním styku. Krátký silný stisk ruky je doprovázen důležitým kontaktem očima. Pro obchodní styk jsou nezbytné vizitky v angličtině s uvedením firemních funkcí odpovídajících americkým podmínkám. Oblečení amerických podnikatelů bývá při jednání spíše konzervativní. V popředí jejich současného životního stylu, a to i v pracovním životě, je snaha po udržení si dobré fyzické a psychické kondice.

## 4.4 Arabské země

Arabské země jsou silně ovlivněny náboženstvím - islámem, který ovlivňuje veškerý život. Proniká i do ekonomiky a obchodní činnosti (zákazy koránu, náboženské svátky - ramadán, stravování, postavení ženy atd.). Při navazování obchodních styků s Araby je důležité seznámit se s tradičními zvyklostmi islámu, který má v arabských zemích mnohem větší vliv než křesťanství v Evropě.

Výhodným jednáním jazykem v obchodní činnosti je arabština, vhodná je účast vlastního tlumočnicka. V zemích středomořské oblasti (Alžír) je nutná znalost francouzštiny. Dnes je samozřejmostí, že zástupci větších obchodních korporací hovoří velmi dobře anglicky.

Způsob představování i loučení probíhá podáním ruky a často v následné neverbální komunikaci zaujetím menší osobní vzdálenosti mezi partnery. Zvykem Arabů ve společenské etiketě je, že se při setkání vzájemně líbají. Při oslovení je důležité respektovat a uvést společenské postavení, funkci a akademický nebo vědecký titul.

Oblékání Arabů při obchodních jednáních je různorodé, můžeme se setkat s tradičním oblečením, ale i s drahým moderním střihem západního stylu, popřípadě i s neupraveností. Je vhodné dodržet svůj vlastní elegantní styl oblékání a působit dobrým prvním dojmem.

Při obchodních jednáních se příliš nedodrzuje časová přesnost. Dlouhá je počáteční, poznávací fáze, kde se mluví nejprve o počasí, o hotelích, o ekonomice a o všem ostatním, co málo souvisí s obchodem. Doporučuje se nezačínat hovořit jako první o obchodních otázkách, ale aktivitu přenechat Arabům. Pokud neprojeví zájem, obchod pro ně není významný.

Předpokladem pro úspěšné jednání s Araby je nejen znalost a ovládnutí tradičních zvyklostí, ale i sebeovládání a trpělivost. Jednání probíhá často i v domácích podmínkách, narušují je známí, partner často odkazuje k řešení jiných - i osobních problémů, popřípadě dlouze telefonuje. Samozřejmostí arabského obchodního světa je smlouvání o cenách, které druhá strana musí respektovat - a být na ně sama připravena. Iniciativu ve stanovení konečných obchodních podmínek je potřebné přenechat arabskému partnerovi a umožnit mu vlastní ocenění a hrdost k prosazení svého rozhodnutí. Dohodnuté smluvní závazky nejsou často pro Araby závazné („děj se vůle Alláhova“).

V obchodním styku se ve většině arabských zemí nesetkáme se ženami, jejichž postavení ve společnosti je v důsledku islámu omezeno. Není vhodné otvírat a účastnit se témat diskusí o islámu, politice a náboženství, o rodinném životě.

*Príznačný pro toto téma je následující anekdotický příběh:*

*Na lodi se konala mezinárodní konference. Loď se ocitla v nebezpečí a potápí se. Kapitán vydal rozkaz kormidelníkovi, aby dal pokyn k vyskákání do vody. Nikdo nechtěl opustit loď. Kapitán situaci zvládl psychologicky a měl jednoznačný úspěch. Zvážil mentalitu pasažérů a řekl:*

*Angličanům, že to je sportovní frajeřinka.*

*Francouzům, že to je velmi moderní a stylové.*

*Němcům, že je to rozkaz.*

*Italům, že se to nesmí.*

*Rusům, že je to revoluční.*

*A Američanům? Že jsou pojištěni.*

*Zbývá oslovit japonské a arabské zástupce. Pokuste se zamyslet nad jejich mentalitou a pokračovat v kapitánově zvládnutí situace.*

## **Otázky a úkoly:**

1. *Jaké zvláštnosti společenských konvencí v různých zemích ovlivňují obchodní jednání?*

**Zpracujte úkol č. 8:** *Vybavte si jednání se zahraničními partnery, kterých jste se v poslední době zúčastnili. Pokuste se analyzovat zvláštnosti chování a jednání druhé strany, zejména situace, které pro vás byly obtížné ke zvládnutí. Co vám přinesla nová zkušenost?*

**Literatura:**

Buchtová, B., Pokorný, J. *Podnikání a kulturní odlišnosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004.

Gibbs, P. *Obchod v evropském společenství*. Praha: Grada, 1993.

Hofstede, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Přel. L. Kolman. 1. vyd. Praha: FF UK, 1999.

Mole, J. *Jiný kraj, jiný mrav. Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. Přel. D. Dvořáková. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995.

Nový, I., Schroll-Machl, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005.

Šroněk, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995, s. 147-167.

Umeda, Y. *Jak úspěšně vyjednávat s Japonci*. Praha: KAVA-PECH 1996.

# PATRIA .cz

Váš investiční portál

MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA  
Katedra podnikového hospodářství

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.  
vedoucí katedry

## **Psychologie v obchodní činnosti firmy**

Doc. PhDr. Božena Buchtová, CSc.

Ing. Viktor Kulhavý

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, F. Kalouda, M. Kvizda,  
L. Lukášová, R. Lukášová, J. Nekuda, J. Rektořík (předseda),  
A. Slaný, J. Šedová, V. Žitek

Vydala Masarykova univerzita roku 2006

Jazyková úprava - Mgr. Kateřina Dvořáková

1. vydání, 2006, náklad 300 výtisků

Tisk: Olprint, Jaroslav Olejko, Šlapanice, Brněnská 252/29

XX AA – XX VA – 101 stran

Pořadové číslo XXXXX

ISBN 80-210-4061-0